



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Palveluneuvojien perehdytys - Case Finanssialan yritys X

---

Laakkonen, Tiina

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

## **Palveluneuvojien perehdytys - Case Finanssialan yritys X**

Laakkonen, Tiina  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Tammikuu 2014

Laakkonen, Tiina

**Palveluneuvojen perehdytys - Case Finanssialan yritys X**

Vuosi 2014 Sivumäärä 58

---

Opinnäytetyössä perehdytään Finanssialan yritys X:n Kanta-Helsingin toimialueen palveluneuvojen perehdytykseen. Finanssialan yritys X toimii koko Suomen alueella ja on osa suurempaa finanssikonsernia. Yrityksellä on koko Suomen alueella yhtenäiset perehdytysohjeet. Perehdytystä tehdään eri toimialueilla kuitenkin eri tavoin. Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää mitkä ovat hyviä käytänteitä ja kehityskohteita palveluneuvojen perehdytyksessä Kanta-Helsingin alueella ja mitä hyviä käytänteitä voisi viedä muille alueille. Opinnäytetyön tavoitteena on saada aikaan konkreettisia kehitysehdotuksia yritykselle.

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Kanta-Helsingin konttoreiden, joissa perehdytetään uusia palveluneuvoja, johtajat sekä tutkimuksen teon aikana uutta työntekijää näissä konttoreissa perehdyttäneet perehdyttäjät. Esimiehille lähetettiin haastattelukysymykset sähköisesti puolistrukturoitua haastattelumenetelmää käyttäen ja perehdyttäjiä haastateltiin henkilökohtaisesti teemahaastattelumenetelmää käyttäen. Tutkimusaineisto analysoitiin tyypittelemällä teemojen avulla. Aineistosta etsittiin yhteneväisyyksiä ja eroja.

Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että perehdyttämisessä on paljon hyviä käytänteitä, mutta myös hieman kehitettävää. Opinnäytetyön tärkeimpänä johtopäätöksenä on, että perehdyttäminen on Kanta-Helsingin alueella pääsääntöisesti hyvin järjestettyä ja työpaikkaohjaaja on tärkeässä roolissa perehdytyksen onnistumisessa. Opinnäytetyön tuloksena syntyi kehitysehdotuksia kolmelle eri taholle: Kanta-Helsingin alueelle, muille alueille sekä yrityksen henkilöstöosastolle. Kanta-Helsingissä perehdyttäjän valintaan tulisi kiinnittää hieman enemmän huomiota. Lisäksi perehdytettävän taustaa voisi ottaa enemmän huomioon perehdytystä suunniteltaessa. Perehdytys tulisi myös järjestää samassa konttorissa kuin mihin uusi työntekijä lopulta myös sijoittuu. Muiden alueiden kannattaisi pohtia työpaikkaohjaajan palkkaamista, koska siitä on niin hyviä kokemuksia Kanta-Helsingin alueella. Alue on myös jatkuvasti yrityksen sisäisten rankingien kärjessä ja varmasti yksi syy siihen on juuri työpaikkaohjaajan tärkeä rooli perehdytyksessä.

Laakkonen, Tiina

**The induction of service advisors: a case study of Financial company X**

Year	2014	Pages	58
------	------	-------	----

This thesis focuses on the induction process of the Central Helsinki area service advisors at Financial company X. Company X is an international corporation, with nationwide operations also in Finland. The induction guidelines are standardized and thus the same across the country. Yet these are also organized differently in different areas. The aim of this thesis project is to identify best practices and to determine possible areas of improvement in the induction process of the service advisors in the Central Helsinki area. Furthermore, it is the aim of this paper to identify practices that could also be applied in other areas to improve the overall induction process.

This research had two focus groups - the managers and induction instructors in Central Helsinki branches, which organized new employee induction trainings during the research period. The branch managers were approached with a semi-structured interview method sent to them electronically, whereas the instructors were interviewed face-to-face using the theme interview method. The research data was categorized by themes. Similarities and differences in the interviewees' responses were identified through a thorough analysis.

Overall, the induction trainings were evaluated positively, but the research also identified some areas for improvement. The main conclusion of the study is that the induction process is mainly well organized in the Central Helsinki area. Furthermore, the trainer or the person conducting the orientation training was found to play a major role. The thesis establishes concrete improvement proposals for three different target groups within the company: for the Central Helsinki area, for other areas and for the human resource department. The induction process in Central Helsinki could benefit from an increased emphasis on trainer selection. The induction could be further enhanced by taking into account the background of new employee. This would allow the trainer to tailor the induction to support the needs of the employee in the best possible way. Furthermore, the induction should be arranged in the same office in which the new employee will ultimately be placed. Other areas should consider also using the induction process with a named induction trainer, given the positive experiences in the Central Helsinki area. The Central Helsinki area is consistently placed highly in the company's internal rankings, with one of the key reasons seeming to be the efficient induction practices used there.

Key words      induction process, human resource management, qualitative interview research

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
1.1	Työn tausta ja tavoitteet .....	7
1.2	Työn rakenne .....	7
1.3	Työn rajaus .....	8
2	Henkilöstöjohtaminen .....	9
2.1	Tavoitteet .....	9
2.2	Henkilöstöstrategia .....	9
2.3	Strategisen henkilöstöjohtamisen mallit .....	10
2.3.1	Yleismallit .....	10
2.3.2	Yhteensopivuusmallit .....	11
2.3.3	Yhdistelmämallit .....	11
2.4	Henkilöstösuunnittelu .....	12
2.5	Ajankohtaiset haasteet .....	13
3	Perehdyttäminen .....	14
3.1	Tavoitteet, hyödyt ja haasteet .....	15
3.2	Perehdyttämismallit .....	16
3.2.1	Vierihoidoperehdyttäminen .....	16
3.2.2	Malliperehdyttäminen .....	17
3.2.3	Laatuperehdyttäminen .....	17
3.2.4	Räätälöity perehdyttäminen .....	18
3.2.5	Dialoginen perehdyttäminen .....	18
3.3	Suunnittelu .....	18
3.4	Työkalut ja apuvälineet .....	19
3.5	Työnopastus .....	21
3.6	Perehdyttäminen osana henkilöstöjohtamista .....	22
3.7	Perehdyttämisen vaikutus asiakaspalveluun .....	23
3.8	Hyvä perehdyttäjä .....	24
3.9	Perehdyttämiseen liittyvä lainsäädäntö .....	25
4	Organisaation ja yksilön oppiminen .....	26
4.1	Oppiva organisaatio .....	26
4.2	Osaamisen johtaminen .....	27
4.3	Osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen .....	28
4.4	Hiljainen tieto näkyväksi .....	29
4.5	Aikuisen oppiminen .....	30
5	Finanssialan yritys X .....	31
5.1	Toimiala .....	31
5.2	Toimintaympäristö .....	32

5.3	Henkilöstö .....	34
5.4	Yrityksen perehdytysohjeet .....	34
6	Tutkimus .....	36
6.1	Tutkimusongelma .....	36
6.2	Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohdat .....	36
6.3	Tutkimusmenetelmät .....	37
6.3.1	Puolistrukturoitu lomakehaastattelu .....	38
6.3.2	Teemahaastattelu .....	39
6.4	Tutkimuksen aineisto ja rajaus .....	40
6.5	Tutkimuksen toteutus ja tulokset .....	41
6.5.1	Konttorin johtajat .....	41
6.5.2	Perehdyttäjät .....	42
6.6	Tutkimusetiikka .....	48
6.7	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	49
7	Tutkimustulosten tulkinta .....	50
8	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset .....	53
	Lähteet .....	55
	Liitteet .....	57
	Liite 1: Konttorinjohtajille lähetetty sähköposti ja kysymykset .....	57
	Liite 2: Perehdyttäjille lähetetty sähköposti .....	58

## 1 Johdanto

Perehdyttämisestä on työn muuttuessa yhä tietopainotteisemmaksi tullut yrityksille kilpailuetu. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia toimeksiantaja Finanssialan yritys X:n henkilöasiakkaiden parissa työskentelevien palveluneuvojien perehdytystä sekä mahdollisia kehityskohteita. Finanssialan yritys X toimii koko Suomen alueella ja kuuluu suurempaan pohjoismaiseen konserniin. Toimeksiantajan suurin toimialue Suomessa on Kanta-Helsinki eli Helsingin keskustan alue, jossa työskentelee noin 300 henkilöä.

Palveluneuvoja tarkoittaa henkilöä, joka toimii asiakaspalvelussa ja neuvottelee asiakkaan kanssa ratkaisuihin toivottujen palveluiden suhteen eli käytännössä esittelee palveluita ja myy niitä. Palveluneuvojan työhön liittyy myös yleinen asiakkuudenhoito. Perehdytys on olennainen osa työn aloitusta, sillä työ on hyvin vaihtelevaa ja vaatii hyvää finanssialan toimintojen tuntemusta. Työ edellyttää myös itsenäisyyttä, tarkkuutta, harkintakykyä sekä hyviä vuorovaikutus- ja neuvottelutaitoja. (Ammattinetti: Palveluneuvoja.)

### 1.1 Työn tausta ja tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda konkreettisia kehitysehdotuksia Finanssialan yritys X:n perehdyttämisen kehittämiseksi. Tarkoituksena on selvittää hyviä käytänteitä ja toisaalta kehityskohteita. Tarkoituksena on aikaansaada kehitysehdotuksia Kanta-Helsingin alueelle, muille alueille sekä yrityksen henkilöstöosastolle.

### 1.2 Työn rakenne

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, teoreettisesta viitekehyksestä sekä tutkimusosiosta. Johdanto on johdatus opinnäytetyön aiheeseen. Johdannosta ilmenee työn tausta ja tavoitteet, työn rakenne ja työn rajaus.

Johdannon jälkeen käydään läpi aiheeseen liittyvää teoriaa lähinnä monipuolisen kirjallisuuden pohjalta. Ensimmäisessä teorialuvussa käsitellään henkilöstöjohtamisen tavoitteet, henkilöstöstrategia, henkilöstöjohtamisen mallit, henkilöstösuunnittelu ja ajankohtaiset haasteet. Luvussa kolme kirjoitetaan perehdyttämisestä monipuolisesti eri näkökulmista. Perehdytystä koskeva luku on teoriaosion laajin. Viimeisessä teorialuvussa käsitellään organisaation ja yksilön oppimista oppivan organisaation, osaamisen johtamisen ja kehittämisen, aikuisen oppimisen ja hiljaisen tiedon kautta.

Perehdyttäminen on valittu teorianäkökulmaksi siitä syystä, että tutkimus koskee perehdyttämisprosessia Finanssialan yritys X:ssä. Perehdyttäminen myös liittyy keskeisesti henkilöstö-

johtamiseen ja se voidaan nähdä myös osaamisen johtamisena ja kehittämisenä. Aikuisen oppimisen tavat ja hiljaisen tiedon siirtäminen liittyvät osaltaan perehdyttämiseen.

Tutkimusosio alkaa luvusta viisi toimeksiantajayrityksen, sen henkilöstön ja yrityksen sisäisten perehdytysohjeiden esittelyllä. Myös yrityksen toimiala ja toimintaympäristö esitellään. Varsinaisen tutkimusta käsittelevän kappaleen aluksi kerrotaan tutkimusongelma ja esitellään käytetyt tutkimusmenetelmät. Tutkimusaineisto ja rajaus käydään läpi sekä tutkimusaineisto analysoidaan. Näiden jälkeen pohditaan tutkimusetiikkaa ja tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimustulokset tulkitaan kappaleessa seitsemän ja niistä tehdään johtopäätöksiä kappaleessa kahdeksan. Tutkimusosuus päättyy kehitysehdotuksiin toimeksiantajalle sekä pohdintoihin aiheen jatkotutkimusmahdollisuuksista. Työn lopussa on luetteloitu työssä käytetyt kirjalliset lähteet, internet-lähteet sekä julkaisemattomat lähteet. Viimeisenä työssä on liitteet.

### 1.3 Työn rajaus

Työ on rajattu koskemaan palveluneuvojia. Palveluneuvojan työ on tietopainotteista työtä. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 19) mukaan tietotyöksi voidaan lukea kaikki sellainen työ, jossa tietoa käsitellään ja käytetään siten, että päätöksenteko, ongelmien ratkaisu, toiminnan ymmärtäminen, suuntaaminen ja kehittäminen helpottuvat. Palveluneuvojat on valittu kohde-ryhmäksi siitä syystä, että suuri osa Finanssialan yritys X:n työntekijöistä on palveluneuvojia ja heitä rekrytoidaan jatkuvasti lisää yritykseen. Suurin osa toimeksiantajan palveluneuvojista työskentelee henkilöasiakkaiden parissa, joten tutkimus on rajattu henkilöasiakaspuolella työskenteleviin palveluneuvojiin.

Tutkimusalue rajataan Finanssialan yritys X:n Kanta-Helsingin toimialueeseen. Rajaus on valittu siitä syystä että kyseinen alue on toimeksiantajan suurin alue Suomessa sekä strategisesti tärkeä alue. Opinnäytetyön tekijä myös itse työskentelee kyseisellä alueella ja tästä syystä juuri kyseisen alueen käytännöt kiinnostavat.



## 2 Henkilöstöjohtaminen

Kauhasen mukaan ”henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan organisaation ihmisjärjestelmän hankintaa, motivointia, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista” (2009, 16). Peltonen (2007, 95) mukaan henkilöstöjohtaminen viittaa johtamistyön henkilöstöulottuvuuteen, erilaisiin henkilöstötoimintoihin ja henkilöstöosastoon. Viitalan mukaan ”henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken sen tarkoituksellisen toiminnan, jolla varmistetaan yritystoiminnan edellyttämä työvoima ja sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio” (2013, 20). Viitala jakaa henkilöstöjohtamisen kolmeen pääalueeseen, jotka ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen, työelämän suhteiden hoitaminen ja johtajuus ja esimiestyö.

Johtamistyön henkilöstöulottuvuuden tarkoituksena on taata yrityksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta keskeisten ihmisresurssien hankinta, ylläpito ja kehittäminen. Erilaisten henkilöstötoimintojen tehtävänä on taata henkilöstöjohtamisen tarkoituksenmukainen toteutuminen yrityksessä. Yrityksen henkilöstöosaston työntekijöiden tehtävänä on varmistaa henkilöstöjohtamiseen liittyvien tavoitteiden saavuttaminen toimintojen ylläpitämisen ja kehittämisen kautta sekä johtajien ja esimiesten tuen ja konsultoinnin kautta. (Peltonen 2007, 95-96.)

### 2.1 Tavoitteet

Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on ensiksi varmistaa että työntekijät ja heitä työllistävät yritykset pääsevät yhteisymmärrykseen työsuhteiden ehdoista ja toiseksi turvata sovittujen asioiden toteuttaminen. Henkilöstöjohtamisen kautta organisaation tulisi pystyä houkuttelemaan palvelukseensa haluamiaan henkilöitä ja pitämään heidät palveluksessa motivoimalla, kannustamalla ja luomalla edellytykset hyviin työsuorituksiin. Lisäksi organisaation tulisi kyetä palkitsemaan työntekijöitä hyvistä suorituksista, kehittämään työntekijöitä ja ylläpitämään heidän työkykyään, jotta turvataan hyvät työsuoritukset nyt ja tulevaisuudessa, sekä tukemaan pitkää ja arvostettua työuraa. (Kauhanen 2009, 16.)

### 2.2 Henkilöstöstrategia

Viitalan mukaan ”henkilöstöstrategia on suunnitelma siitä, miten henkilöstöjohtamisen keinoin aiotaan varmistaa liiketoimintastrategian toteutuminen”. Hän mainitsee, että strategiasa on määritelty tarvittava osaaminen, henkilöstön määrä ja rakenne muutaman vuoden ajanjäljenteellä sekä suunniteltu, miten ne aiotaan varmistaa. (2013, 50.)

Henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on viedä yritystä sen liiketoimintavisiota kohden. Henkilöstöstrategian tavoitteeksi on tarkoituksenmukaista laatia henkilöstövisio. Siinä otetaan kan-

taa tarkemmin siihen, minkälaisen henkilöstövoimavarojen ja osaamisen avulla liiketoimintavisio aiotaan saavuttaa. (Viitala 2013, 51.)

Henkilöstöstrategian osa-alueita ovat henkilöstön hankinta, tavoitteiden määrittely ja arviointi, osaamisen kehittäminen, palkitseminen, motivointi, sitouttaminen, hyvinvoinnista huolehtiminen ja johtamisen kehittäminen. Osassa yrityksistä suunnittelua tehdään myös liittyen erilaisuuden johtamiseen ja yhteiskuntavastuuseen. (Viitala 2013, 51.)

### 2.3 Strategisen henkilöstöjohtamisen mallit

Strategisen henkilöstöjohtamisen pyrkimys on yhdistää organisaation liiketoimintastrategia ja henkilöstöjohtamisen käytännöt. On olemassa kolme erilaista tapaa tarkastella näiden kytköstä: yleismallit, yhteensopivuusmallit ja yhdistelmämallit. (Peltonen 2007, 98.)

#### 2.3.1 Yleismallit

Yleismallit etsivät yleispäteviä, eri tilanteissa toimivia henkilöstöjohtamisen järjestelmiä. Eräs tapa tarkastella asiaa on niin kutsuttu Michiganin malli, jonka lähtökohtana on tarkastella työsuhteen etenemisen näkökulmasta henkilöstötoimintojen kytkeytymistä toisiinsa. Mallissa tarkastellaan henkilöstötoimintojen vaikutusta toisiinsa ja sitä kautta henkilöstön suoritus-tason parantamista sekä henkilöstöjohtamisen linkittymistä organisaation yleisstrategiaan. Mallissa keskiössä on työntekijän tuotoksen paras hyödyntäminen eri henkilöstön valinta-, koulutus- ja palkitsemismetodien avulla. (Peltonen 2007, 99.)

Toinen lähestymistapa asiaan on Harvardin malli, joka tarkastelee henkilöstöjohtamisen muo-vautumista osana yrityksen vuorovaikutusta ympäristöönsä. Mallissa nähdään että henkilöstö-johtamiseen vaikuttavat organisaation ulkopuoliset sidosryhmät sekä ympäröivä yhteiskunta. Malli tuo esiin sen, että yritysten johtajat joutuvat ottamaan huomioon monia erilaisia reuna-tekijöitä. Henkilöstöstrategiaan vaikuttaa yrityksen ympäristö ja toisaalta henkilöstöjohtami-sen seuraukset vaikuttavat takaisin ympäristöön. (Peltonen 2007, 99.)

Näiden kahden mallin erilaiset painotukset viittaavat erilaisiin tulkintoihin henkilöstöjohtami-sen ydinsisällöstä. Michiganin mallissa korostuu inhimilliset resurssit ja työntekijöiden osaami-sen hyödyntäminen, kun taas Harvardin malli näkee henkilöstöjohtamisen yhteiskunnan kan-nalta tärkeänä toimintona, johon vaikuttavat muun muassa ammattiyhdistysliikkeet ja työ-lainsäädäntö. (Peltonen 2007, 100.)

Henkilöstöjohtaminen voidaan myös jakaa kovaan ja pehmeään henkilöstöjohtamiseen. Kova näkökulma näkee työntekijät kustannustekijöinä, joiden toimintaa tulee tehostaa ja ohjata

toimintaa optimoiden tulokset sekä palkiten ja toisaalta rangaisten. Tämä näkökulma on Taylorin oppien mukainen. (Peltonen 2007, 101) Kovassa henkilöstöjohtamisessa korostetaan liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian välistä yhteyttä. Henkilöstötoimintojen tehtävänä pidetään liiketoimintastrategian vaatimien rekrytointi-, palkitsemis- ja kehittämisjärjestelmien luomista. (Viitala 2013, 41)

Pehmeässä näkökulmassa johtaminen on ihmisorientoitunutta. Työntekijöiden motivointi ja kannustaminen nähdään edistävänä tekijänä työyhteisöjen kehittymisessä ja suorituksen paranemisessa. (Peltonen 2007, 101) Sitoutuneen, osaavan ja hyvinvoivan henkilöstön katsotaan olevan keskeinen tekijä liiketoiminnan kukoistukseen ja menestykseen. Henkilöstö nähdään keskeisenä kilpailuedun lähteenä. Pehmeän henkilöstöjohtamisen koulukunnan edustajat uskovat, että ihminen ponnistelee parhaiten organisaation menestyksen puolesta, mikäli saa vapautta toteuttaa itseään ja olla mukana vaikuttamassa. (Viitala 2013, 41) Käytännön henkilöstötyössä edellä mainitut näkökulmat usein esiintyvät limittäin (Peltonen 2007, Viitala 2013).

Parhaiden käytäntöjen (best practices) lähestymisnäkökulma pyrkii löytämään henkilöstöratkaisuja, jotka vaikuttavat parempaan taloudelliseen tulokseen. Parhaat käytännöt tarkoittavat niiden henkilöstöstrategian piirteiden identifointia ja hahmottamista, jotka tuovat yritykselle kilpailuetua verrattuna toisiin samalla toimialalla toimiviin yrityksiin. Jeffrey Pfeffer on yksi tunnetuin henkilöstöjohtamisen parhaiden käytäntöjen kuvaaja. (Peltonen 2007, 101.)

### 2.3.2 Yhteensopivuusmallit

Yleismalleja ja parhaita käytäntöjä voidaan kritisoida siitä, että niiden mukaan henkilöstöstrategia koostuu muuttumattomista ja yleispätevistä viitekehyksistä. Yhteensopivuusmallien mukaan henkilöstöjohtamisesta tulisi muokata sellainen kokonaisuus, joka tukisi yrityksen valitsemaa kilpailustrategiaa. Tällöin paras henkilöstöstrategia riippuisi yrityksestä. Strategisen henkilöstöjohtamisen tavoitteeksi muodostuu yhteensopivuus valitun liiketoimintastrategian kanssa. Tällaista ajattelumallia voidaan kutsua parhaaksi yhteensopivuudeksi (best fit) tai tilannemalliksi (contingency model). Tilannemallissa henkilöstöstrategian tulee olla yhdenmukainen kilpailustrategian kanssa ja yksittäisten henkilöstötoimintojen tulee olla linjassa henkilöstöstrategian kanssa. (Peltonen 2007, 102-103.)

### 2.3.3 Yhdistelmämallit

Yhdistelmämallien mukaan yrityksen kilpailuetu muodostuu yrityksen kehittämästä tavasta toimia. Menestykseen vaikuttaa se, miten yritys onnistuu pitämään yllä sellaista työntekijöidensä osaamista, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida. Resurssilähtöistä henkilöstöjohta-

misen näkökulmaa kutsutaan resurssikimppujen (resource bundles) tai henkilöstöyhdistelmien (human resource configurations) otteeksi. (Peltonen 2007, 103.)

Yrityksen resurssikimput muodostavat yhdistelmiä ja yhdistelmien uniikki muoto luo organisaatioon sellaisen henkilöstöstrategian, jota kilpailijoiden on vaikea jäljitellä. Yksi resurssilähtöisen näkökulman sovellus on organisaation strategisesti merkittävien avainhenkilöiden tunnistamismalli. Tämä pyrkii arvioimaan kunkin työntekijän merkitystä organisaatiossa henkilön arvon, harvinaisuuden, osaamisen paikallisuuden ja riskinäkökulmien kautta. Tarkastelun avulla voidaan erottaa ne yrityksen henkilöt, joiden pysyminen organisaatiossa on hyvin tärkeää yrityksen kilpailuedun kannalta. (Peltonen 2007, 104.)

## 2.4 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstöjohtamista toteutetaan käytännössä yrityksen strategisia linjauksia noudattavien henkilöstösuunnitelmien avulla. Yrityksen henkilöstösuunnitelma voi koostua osaluokohtaisten suunnitelmien kokonaisuudesta ja siinä on ennakoitu lyhyen aikavälin henkilöstövoimavarojen johtamista. Henkilöstösuunnitelma on keino, jonka avulla henkilöstöjohtamisen alueella edetään lyhyellä aikavälillä henkilöstöstrategian periaatteiden ja linjausten mukaan. (Viitala 2013, 57.)

Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on huolehtia liiketoiminnan vaatiman työvoiman määrästä ja rakenteesta, varmistaa työvoiman oikea kohdentuminen paikallisesti ja ajallisesti, ennakoita ja säädellä henkilöstökustannuksia, turvata osaaminen yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi, huolehtia että resursointiratkaisuilla taataan henkilöstön hyvinvointi ja motivaatio sekä määritellä keinoja, joilla henkilöstön määrää säädellään. (Viitala 2013, 59.)

Henkilöstösuunnittelu tuottaa tietoa, jonka avulla voidaan arvioida työvoiman lisäämis- ja vähentämistarpeita, osaamisen hankinta- ja kehittämissuunnitelmia, työtehtävien sijoitus- ja muutossuunnitelmia, sijais- ja varamiessuunnitelmia, seuraaja- ja urasuunnitelmia, henkilöstökustannuslaskelmia ja henkilöstöbudjetteja, henkilöstön hyvinvoinnin edistämisen toimintasuunnitelmia ja henkilöstötoimintojen kehittämistarvetta. (Viitala 2013, 59.)

Kaikissa yrityksissä tehdään henkilöstösuunnittelua jollain asteella. Vähimmillään se voi olla johtajan päässä olevia ajatuksia tulevista henkilöstömuutoksista ja toisessa ääripäässä henkilöstösuunnittelu on systemaattista, harkittua ja dokumentoitua. Henkilöstösuunnitteluun voidaan laskea kuuluvaksi myös työsuunnittelu. Siinä mietitään, minkälaisissa kokonaisuuksissa tai kokoonpanoissa työtä tehdään yrityksessä. (Viitala 2013, 60.)

## 2.5 Ajankohtaiset haasteet

Peltosen (2007, 108) mukaan ainakin kolme asiaa ovat työelämän ja talouden muutoksien kautta vaikuttaneet henkilöstöjohtamiseen: työsuhteen muutokset, henkilöstön monimuotoistuminen ja kansainvälistyminen.

Perinteisesti on ajateltu, että suurin osa yrityksen työntekijöistä on vakituksessa ja kokopäiväisessä työsuhteessa. Nykypäivänä kuitenkin organisaatiot hakevat yhä useammin joustavuutta ulkoistamalla toimintojaan. Tämän vuoksi työsuhteista on tullut entistä lyhyempiä. Ulkoistamisesta johtuen myös raja organisaation sisäisten ja ulkoisten työmarkkinoiden välillä on hämärtynyt. Nykypäivänä yritykset näkevät henkilön välittömän panoksen liiketoiminnan toteuttamiselle ja kehittämiselle tärkeämpänä kuin elinikäisen sitoutumisen. Uudessa mallissa organisaatio ja työntekijä ovat kauempana toisistaan. (Peltonen 2007, 108-109.)

Henkilöstöjohtamisen taustalla on ollut ajatus siitä, että työntekijät ja varsinkin keskeiset avainhenkilöt ovat samanlaisia valkoihoisia, keskiluokkaisia, koulutettuja miehiä. Globalisaation myötä yritysten työntekijäkunta on tullut monimuotoisemmaksi. Henkilöstöä ei voida enää käsitellä samalla tavalla yhtenäisenä sosiaalisena ryhmänä, kuten aiemmin on tehty. Suomessa päähuomio henkilöstön monimuotoisuudesta on kohdistunut sukupuoleen, mutta viime aikoina on alettu tarkastella myös rodullisia ja etnisiä vähemmistöjä. (Peltonen 2007, 108 & 114.)

Viime aikoina yritysten liiketoiminta on kytkeytynyt tiiviimmin globaalin talouden muutoksiin ja markkinaolosuhteisiin. Tämän vuoksi kansainväliset operaatiot ovat tulleet osaksi yritysten arkea. Globalisoitumisen takia henkilöstöjohtaminen joutuu kiinnittämään erityistä huomiota kansainvälisesti liikkuvaan työntekijäryhmäänsä ja siihen liittyviin ongelmiin. Ulkomaankomennuksella olevan työntekijän tärkeisiin ominaisuuksiin kuuluu hyvä sopeutumiskyky ja sosiaaliset taidot, jonka takia näitä ominaisuuksia tulisi korostaa valinnassa enemmän kuin normaalisti. Yrityksen tulee myös järjestää valmentavia koulutuksia ulkomaankomennuksille läheville. (Peltonen 2007, 108 & 116.)

Toisinaan organisaatiot eivät miellä henkilöstöjohtamisen tavoitteita riittävän selvästi eivätkä aktiivisesti pyri niiden toteuttamiseen. Yleisimpiä syitä tähän voivat olla se, että henkilöstöä pidetään kustannustekijänä, organisaatiossa ei ole päteviä henkilöstöammattilaisia tai yrityksen johto ei pidä asiaa keskeisenä tarkeysjärjestyksessä. Organisaation valitsema liiketoimintalogiikka vaikuttaa siihen, mitkä ovat henkilöstöjohtamisen perimmäiset tavoitteet. (Kauhanen 2009, 16-17.)

### 3 Perehdyttäminen

Kjelin ja Kuusisto (2003, 14) määrittelevät perehdyttämisen käsitteen yrityksen taloudellisten intressien mukaan seuraavasti: ”Perehdyttäminen on keino saada uusi työntekijä aikaisemmin tuottavaksi, jotta hänen hankintaansa investoitu pääoma maksaisi itsensä nopeammin takaisin, ja rekrytoinnista odotettavat lisätuotot tulisivat nopeammin mahdollisiksi. Organisaation kannalta perehdyttämisessäkin on viime kädessä kyse kannattavuudesta ja organisaation strategian toteuttamisesta.”

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 19) näkökulma taas korostaa organisaation kehittämistä: ”Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää perehtyjän lisäksi myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota”.

Työyhteisöissä, työssä ja yhteiskunnassa tapahtuu jatkuvasti muutosta. Yrityksiä aloittaa ja lopettaa, omistussuhteet muuttuvat ja toimintatavat niiden mukana, työntekijät vaihtavat työpaikkaa ja mahdollisesti ammattia ja työ ja työmenetelmät muuttuvat. Määräaikaista ja tilapäisiä työntekijöitä on tänä päivänä entistä enemmän ja ammatillisiin koulutuksiin sisällytetään yhä enemmän työssäoppimisen jaksoja. Perehdyttämistä ja työssäoppimista tarvitaan jatkuvasti. Työyhteisöön ja työhön perehdyttämisen tavoite on, että perehdytettävä pystyy mahdollisimman nopeasti työskentelemään ilman muiden apua. Siksi on tärkeää, että perehdyttäminen on tehokasta ja laadukasta. (Kangas 2003, 3.)

Organisaatioiden ja työtehtävien monimutkaistuessa laajemmasta perehdyttämisestä on tullut tärkeää. Pelkkä työnopastaminen ei enää riitä. Työntekijän on yhä paremmin ymmärrettävä, miten organisaatio toimii ja miksi se on olemassa. Perehdyttäminen on tullut monimuotoisemmaksi ja laajemmaksi. (Kupias & Peltola 2009, 13.) Tärkeää on että perehdyttämisen kautta annetaan myönteinen kuva yrityksestä ja autetaan työntekijää omaksumaan mahdollisimman tarkoituksenmukaiset työtavat (Hätönen 1999, 69).

Uuden työntekijän esimies on vastuussa perehdyttämisen toteuttamisesta ja käytännön organisoinnista. Perehdyttäjän rooli on olla tukihenkilö. Henkilöstötiimi vastaa organisaatiotasoisesta perehdyttämisprosessista ja huolehtii sen kokonaislaadusta sekä perehdyttäjille annettavasta tuesta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186.)

### 3.1 Tavoitteet, hyödyt ja haasteet

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 124) mielestä yksi perehdyttämisen tärkein tehtävä on organisaatioon sosiaalistuminen. Heidän mukaansa tämä tarkoittaa työtapojen ja ammattiroolin opettamista sekä opettamista siihen, mikä organisaatiossa on arvostettavaa ja mikä tuomittavaa. He mainitsevat, että onnistunut sosiaalistuminen varmistaa yhteisöllisen toimintakyvyn nopeasti ja vaivattomasti.

Kankaan (2003, 4) mukaan perehdyttämisen tavoitteena on, että perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen ja liikeidean tai palveluidean sekä työpaikan tavat, oppii tuntemaan työpaikkansa ihmiset, työtoverit ja asiakkaat ja oppii työtehtävänsä sekä tietää työhönsä kohdistuvat odotukset ja oman vastuunsa koko työyhteisön toiminnassa. Lepistö (2004, 57) kuvaa samaa asiaa siten, että perehdyttämisen ja työnopastuksen tavoitteena on luoda perehdytettävälle kattava sisäinen malli työstä. Hänen mukaansa sisäinen malli muodostuu osaksi ihmisen kokemusvarastoa, joiden pohjalta hän toimii myöhemmin vastaavanlaisissa tilanteissa.

Perehdyttäminen luo perustan työn tekemiselle ja yhteistyölle. Hyvin hoidettu perehdyttäminen vie aikaa, mutta myöhemmin aika tulee monin verroin takaisin. Perehdyttämisen avulla perehdytettävä oppii työnsä nopeasti ja oppii sen alusta asti oikein. Virheet ja niiden korjaamiseen kuluva aika vähenevät. Mitä nopeammin perehdytettävä kykenee itsenäiseen työskentelyyn, sitä vähemmän hän joutuu pyytämään muiden apua. Tämä vaikuttaa myönteisesti uuden työntekijän mielialaan, motivaatioon ja jaksamiseen. (Kangas 2003, 5.) Perehdyttämisen avulla uuden työntekijän epävarmuus ja jännitys vähenevät ja sopeutuminen työyhteisöön helpottuu. Hänen kykynsä ja osaamisensa tulevat paremmin esille, ammattitaito kehittyy ja laatutavoitteet työn suhteen saavutetaan nopeammin. (Lepistö 2004, 56-57)

Turvallisuusasiat ovat tärkeä osa perehdyttämistä ja perehdyttämisen myötä turvallisuusriskit vähenevät. Hyvin hoidettu perehdytys myös vähentää henkilöstön poissaoloja ja vaihtuvuutta. Uuden työntekijän myönteinen ensivaikutelma yrityksestä kannustaa ja rohkaisee ja tällaisessa yrityksessä tuntuu mukavalta aloittaa työt. Perehdyttäminen säästää yritystä myös kustannuksilta. Virheiden korjaaminen, hävikki, tapaturmat ja onnettomuudet, poissaolot ja henkilöstön vaihtuminen tulevat yritykselle kalliiksi. Hyvin hoidetulla perehdyttämisellä on myös osuutensa hyvän yrityskuvan kannalta. (Kangas 2003, 6.)

Laadukkaan perehdytyksen järjestämisessä on omat haasteensa. Tavallisin syy perehdytyksen laiminlyöntiin on kiire. Erityisesti tietotyön arki sitoo työyhteisön jäsenet niin vahvasti oman työn velvollisuuksiin, että aikaa toisen perehdyttämiselle ei aina tahdo löytyä. Väärä ajoitus voi aiheuttaa sen, että perehdyttämistä ei pystytäkään toteuttamaan kunnollisesti. Työsuhteen

alkamisajankohtaa kannattaisikin tarkastella myös perehdyttämisresurssien näkökulmasta, mikäli mahdollista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

Perehdyttäjä voi myös kokea uuden työntekijän uhkana eikä välttämättä ymmärrä, miksi hänen pitäisi uhrata aikaansa tälle tai jakaa tietoaan tämän kanssa. Hyvän perehdytyksen esteenä voi olla myös, että esimies ei välttämättä käsitä perehdyttämisen hyötyjä riittävän selvästi. Ongelmana voi olla myös, että ei osata siirtää omaa osaamista ja asettua uuden tulokkaan asemaan. Väärä käsitys tulokkaan valmiuksista voi johtaa puutteelliseen perehdyttämiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.) Myös yrityksissä, joissa vaihtuvuus on suurta, voi nimettyjen perehdyttäjien tehtävä olla pelkästään perehdyttäminen. Tällöin vaarana voi olla että perehdyttäjän tuntuma itse työhön ja sen muutoksiin katoaa. (Kupias & Peltola 2009, 83)

Monet perehdytykseen liittyvät epäselvyydet johtuvat vastuun määrittelyn tai viestinnän puutteesta. Kun perehdyttämisen vastuujako ei yrityksessä ole selvä, voi syntyä tilanne, jossa monet ihmiset organisaatiossa olettavat jonkun muun huolehtivan tietyistä asioista. Uusi työntekijä on kallis investointi, joten toisinaan voi olla että tulokkaasta halutaan mahdollisimman nopeasti tuottava, joten työt aloitetaan heti. Toisinaan perehdytys ei onnistu, koska yrityksen johto ja uusi työntekijä näkevät työn sisällön ja tavoitteet niin eri tavalla. Myös työntekijän puutteellinen ammattitaito voi johtaa perehdytyksen epäonnistumiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243.)

### 3.2 Perehdyttämismallit

Kupias ja Peltola (2009, 43) esittelevät viisi erilaista toimintakonseptia perehdytykselle. Heidän mukaansa perehdyttämisen yhteys yrityksen valitsemaan strategiseen toimintakonseptiin on kiinteä ja valitulla toimintatavalla yritys haluaa menestyä ja kehittyä valitsemaansa suuntaan. He toteavat, että mikäli strategia muuttuu, voi olla tarpeen muuttaa myös toimintakonseptia ja organisointia. Heidän mukaansa tällöin yrityksessä on pohdittava, minkälaista perehdytymistä vaaditaan ja mikä on mahdollista toteuttaa.

#### 3.2.1 Vierihoitoperehdyttäminen

Vierihoitoperehdyttäminen tarkoittaa käsityömaista perehdyttämiskonseptia. Vierihoidossa perehdytettävä oppii asioita seuraamalla kokeneemman työntekijän tekemistä. Vierihoitoperehdyttäminen alkaa kun esimies tai perehdyttäjä ottaa uuden työntekijän vastaan ja kertoo oman työnsä ohella yrityksestä, työyhteisöstä ja perehdytettävän tehtävästä. Perehtyminen tapahtuu pikku hiljaa työn tekemisen ohella. (Kupias & Peltola 2009, 36-37.)



Mallin etuna on, että perehdytettävä on tässä mahdollista huomioida yksilönä ja häntä on mahdollista perehdyttää yksilöllisesti. Hänelle on myös nimetty selkeä vastuuhenkilö. Riskinä tässä mallissa taas on se, että perehdyttäminen on yhden valitun henkilön varassa, ja hänen taitonsa ja ajankäyttönsä korostuvat. Perehdyttämisen laatu voi tällöin olla liikaa yhden ihmisen osaamisen ja innostuksen varassa. (Kupias & Peltola 2009, 36-37.)

### 3.2.2 Malliperehdyttäminen

Malliperehdyttämisessä on kyse perehdyttämisen standardoinnista massatuotannon suuntaan. Tällöin halutaan yhtenäistää ja tehostaa perehdyttämistä tai auttaa perehdyttäjiä jäsentämään perehdyttämisen kenttää. Malliperehdyttämiseen kuuluu työn- ja vastuunjaon määrittely sekä tarpeellisten apuvälineiden ja materiaalien keskitetty tuottaminen organisaatiossa. Keskitetysti tuotettua materiaalia voivat olla perehdyttämisohjelmat, perehdyttäjien muistilistat, tulokasoppaat ja yhteiset minimivaatimukset perehdytykselle. Malliperehdyttämisessä henkilöstöosasto ottaa isompaa vastuuta perehdyttämisestä ja sen kehityksestä. Yritykselle on eduksi yhtenäistää perehdyttämistä. (Kupias & Peltola 2009, 37-39.)

Mallin avulla perehdytyksestä tulee tasalaatuista ja perehdyttäjillä on valmiita toimintamalleja ja perehdyttämistyön tueksi. Mallin heikkoutena on, että huomio kiinnittyy organisaatiotasoihin perehdyttämiseen, ylätasoin perehdyttäminen ei välttämättä kiinnity oman työn tekemiseen ja perehdyttäminen kaiken kaikkiaan jäykistyy. (Kupias & Peltola 2009, 37-39.)

### 3.2.3 Laatuperehdyttäminen

Mikäli perehdyttäminen kehittyy kovin keskusjohtoiseksi ja valmiiden mallien mukaan tehtäväksi, saattaa perehdyttäminen jäykistyä ja eri puolilla organisaatiota olevia kehitystarpeita ei enää pystytä ottamaan huomioon riittävän hyvin. Tällöin kannattaa siirtää vastuuta perehdyttämisestä takaisin työyksiköille ja tiimeille. Ne voivat joustavasti ja jatkuvasti kehittää laadukasta perehdyttämistä. Kun vastuuta siirretään tiimeille, on valittava kuka tai ketkä vastuun ottavat vastaan. Esimies on tässä avainasemassa. Tiimiin voidaan myös nimetä perehdyttäjä, jolle esimies siirtää vastuuta perehdyttämisestä. (Kupias & Peltola 2009, 39-40.)

Mallin etuina on että tiimi tuottaa yksikölle joustavasti ajantasaista perehdyttämistä. Perehdytettävä voi myös käyttää osaamistaan laajasti ja hänet otetaan tiimin jäseneksi perehdyttämisen aikana. Vaarana mallissa on se, että jos tiimin vastuuta ylikorostetaan, niin vastuuta ei ole tosiasiaa kenelläkään. (Kupias & Peltola 2009, 39-40.)

### 3.2.4 Räätelöity perehdyttäminen

Räätelöidyssä perehdyttämisessä yhdistyvät massatuotanto ja prosessien jatkuva kehittäminen. Perehdyttämistä voidaan organisoida massatuotannon asiakaskohtaistamisen periaatteiden mukaisesti. Räätelöidyssä perehdyttämisessä perehdyttämiseen liittyvät palvelut tai tuotteet moduloidaan ja niistä rakennetaan kunkin perehdytettävän omia tarpeita vastaava kokonaisuus. Räätelöidyssä perehdyttämisessä joku henkilö tai taho on perehdyttämisen keskusyksikkö eli kokonaisperehdyttämisen koordinoija. Koordinoijalla täytyy olla näkemys perehdyttämisen osa-alueista ja taito yhdistellä osa-alueita perehdytettävän tarpeiden mukaan sekä liittää perehdyttämisverkoston toimijoita mukaan prosessiin. Koordinoija liittää eri moduulien perehdyttäjät perehdytettävän perehdyttämisohjelmaan. Räätelöity perehdyttäminen edellyttää uuden työntekijän tarpeiden ja nykyisen osaamisen huomioon ottamista. Räätelöinti edellyttää, että perehdyttäminen on työpaikalla jo hyvin jäsennelty ja sitä kehitetään jatkuvasti koko työyhteisön voimin. (Kupias & Peltola 2009, 40-41.)

Mallin etuja on että perehdytettävää kuunnellaan, mikä vahvistaa hänen sitoutumistaan yritykseen ja huomioi hänen osaamistaan. Mallin heikkouksia on että se edellyttää perehdytettävän sitoutumista oman perehdytysohjelmansa laatimiseen sekä vaatii perehdyttämisen koordinoijalta erityisosaamista. (Kupias & Peltola 2009, 40-41.)

### 3.2.5 Dialoginen perehdyttäminen

Toisinaan uusi työntekijä ei tule tarkkaan määriteltyyn työtehtävään, vaan sellaiseen, jonka hän tulee itse muokkaamaan oman osaamisensa ja yrityksen tarpeiden yhteistuloksena. Perehdyttämistä työyhteisön ja tulokkaan yhteiskehittelynä, jossa molemmat osapuolet oppivat ja kehittyvät, voidaan kutsua dialogiseksi perehdyttämiseksi. Perehdyttäminen elää tällöin koko prosessin ajan. Suunnitelmat perehdyttämisestä laaditaan tulokkaan kanssa ja vastuuta perehdytyksen suunnittelusta ja toteutuksesta siirtyy hänelle. Perehdyttämisessä korostuu uuden työntekijän kuuntelu ja näkemysten hyödyntäminen. (Kupias & Peltola 2009, 41-42.)

## 3.3 Suunnittelu

”Esimiehet vastaavat koko työryhmän osalta töiden sujumisesta ja tavoitteiden saavuttamisesta, joten heillä on lopullinen vastuu perehdyttämisestä” (Kangas 2003, 3). Esimies valitsee perehdyttäjän. Hyviä vaihtoehtoja perehdyttäjäksi voi olla organisaatiossa paljon, eikä perehdyttämistä kannata nimetä vain muutamien henkilöiden tehtäväksi. Suurimmat edut saavutetaan kun organisaatiossa on oletuksena, että koko työyhteisö osallistuu perehdyttämiseen vuorollaan. Työ jakaantuu tasaisemmin, kun perehdyttäjiä on monta. Perehdyttäjän valinnas-

sa esimiehen on hyvä ottaa huomioon myös perehdyttäjän tehtävä ja suhde tulokkaaseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195.)

Kankaan (2003, 7) mukaan perehdytyksen suunnitteluun sisältyy muun muassa perehdyttämisen ja työopastuksen tavoitteiden asettaminen ja oppimistavoitteiden varmistamisen pohtiminen. Hänen mukaansa suunnitelmallisuus tuo perehdytykseen johdonmukaisuutta ja tehokkuutta. Hän toteaa myös, että perehdytyksen suunnittelun lähtökohtana on aina yrityksen henkilöstöpolitiikka, henkilöstöasioiden yleiset periaatteet ja pelisäännöt. Henkilöstöpolitiikassa määritellään miten henkilöstö perehdytetään ja koulutetaan.

Tavoitteiden asettaminen on olennainen osa perehdytyksen suunnittelua. Suunniteltaessa täytyy miettiä mitä tietoja, taitoja, asenteita ja valmiuksia on tarkoitus oppia ja kuinka hyvin. Tavoitteet voidaan määritellä yleisesti, mutta usein on tarpeen tarkentaa niitä eri työnteekijäryhmien mukaan. Perehdyttämishjelmien teko sisältyy myös perehdytyksen suunnitteluun. Ohjelmien sisältö vaihtelee, mutta siihen sisältyy aina käsiteltävät asiat, aikataulu ja vastuuhenkilöt. Huolellisesti tehty perehdyttämishjelma on samalla myös hyvä muistilista. Suunnitteluun kuuluu myös perehdyttäjän nimeäminen ja esimiehen ja perehdyttäjän välinen työnjako. Perehdyttäjille on myös syytä tarvittaessa järjestää koulutusta. (Kangas 2003, 7.)

Ajankäytön suunnittelu on tärkeää perehdytystä suunniteltaessa. Suunnitteluun sisältyy perehdyttämiseen tarvittavan ajan arviointi ja sen huomioon ottaminen muun muassa työvuoroja tehtäessä. Ajan käytön suunnitteluun liittyy myös asioiden tärkeysjärjestyksen määrittely. Erilaiset apumateriaalit säästävät aikaa perehdyttämisessä, mutta materiaalien tekeminen taas vie aikaa. Erilaisista kirjallisista työohjeista on kuitenkin paljon hyötyä, koska opastettava voi itse kerrata asioita niiden avulla. (Kangas 2003, 8.)

Perehdytyksen suunnitteluun kuuluu myös varautuminen yllättävien tai muuten poikkeuksellisten tilanteiden varalle sekä oppimisen seurannan sekä arvioinnin suunnittelu. Seurannan apuvälineitä ovat muun muassa perehdyttämisen tarkistuslistat ja perehdyttämisen seuranta-keskustelut. (Kangas 2003, 8.)

### 3.4 Työkalut ja apuvälineet

Kupiaksen ja Peltolan (2009) mukaan perehdyttämisen työkaluja voivat olla erilaiset kysymykset, testit ja kokeet, kokonaiskuvan hahmottaminen ja jäsentely, prosessikävelyt, soveltavat tehtävät ja harjoittelu, lukutehtävät ja perehtymispäiväkirja.

Kysymyksiä voi käyttää perehdyttämisessä monella tavalla. Niiden avulla voidaan saada selville perehdytettävän ajatuksia, osaamista ja näkemyksiä. Aktivoivien kysymysten avulla voi-

daan saada perehtyjä oivaltamaan ja ymmärtämään asioita. Kysymysten avulla perehdytettävää voidaan myös ohjata miettimään kokoajan, miten käsitellyt asiat näyttäytyvät hänelle ja miten hän on asiat ymmärtänyt. Perehdyttämistä voidaan myös arvioida kysymysten kautta. (Kupias & Peltola 2009, 152.)

Erilaisia testejä ja kokeita voidaan käyttää jo rekrytoinnin yhteydessä tai perehdyttämisen alussa. Alkukoetta voidaan käyttää auttamaan oppijoita muodostamaan käsitys omasta osaamisestaan sekä perehtymis- ja osaamistarpeestaan. Tätä tarvetta verrataan tehtävän ja organisaation osaamistarpeeseen. Alkutestin ensisijainen tavoite on aktivoida perehtyjää ja testi toimii parhaiten silloin kun perehdytettävällä on virheellinen käsitys omasta osaamisestaan tai hän ei ole ollenkaan edes miettinyt omaa osaamistaan. Alkukokeen avulla voidaan osoittaa osaaminen sekä osaamispuitteet, joka saattaa vaikuttaa perehdytettävän motivaatioon perehtymistä kohtaan. (Kupias & Peltola 2009, 153-154.)

Perehdyttäjä voi edistää uusien asioiden oppimista auttamalla hahmottamaan niitä kokonaisuuksina. Yksinkertaisimmillaan tämän voi tehdä poimimalla asioista tärkeimmät pääkohdat. Myös erilaiset kaaviot ja kuviot auttavat hahmottamaan asioiden kokonaisuuksia ja suhteita toisiinsa. Organisaatiokaavio auttaa hahmottamaan organisaatiota kokonaisuutena ja perehdytettävän omaa paikkaa organisaatiossa sekä prosessikaaviot auttavat asioiden kokonaisuuksien hahmottamisessa. (Kupias & Peltola 2009, 155.)

Prosessikävelyt ovat yksi keino, jonka avulla voidaan hahmottaa erilaisia kokonaisuuksia. Tämä tarkoittaa sitä, että ensimmäisenä päivänä uusi tulokas kierrätetään talossa siten, että kierrokset muodostavat mielekkäitä kokonaisuuksia. Prosessikävely voidaan tehdä myös simuloitusti ottamalla mukaan eri vaiheisiin liittyvää materiaalia ja rekvisiittaa. (Kupias & Peltola 2009, 157-158.)

Todellisia tai todellisuutta muistuttavia tehtäviä ja harjoituksia kannattaa käyttää kaikissa niissä perehdyttämisasiheissa, joissa se suinkin on mahdollista. Tehtävien jälkeen perehdytettävä itse analysoi toimintansa ja perehdyttäjä antaa myös palautetta. Tehtävät voivat olla oikeita työtilanteita tai perehdyttämisen tueksi laadittuja tapauksia, jotka sisältävät oppimisen kannalta olennaiset asiat. (Kupias & Peltola 2009, 159.)

Tapauksia voi olla erilaisia. Tilannetapauksessa perehdytettävälle esitetään tilanne, jota hän analysoi. Monimutkaisessa tapauksessa esitetään tehtävä ja sen taustaksi paljon informaatiota. Perehdytettävä joutuu etsimään tehtävän kannalta olennaisen tiedon tehtävän ratkaisemiseksi. Päättöksentekotapauksessa perehdytettävän on tehtävä päätös saamansa informaation perusteella ja perustelemaan se. Harjoitustapauksessa perehtyjä harjoittelee jotain perehdytyksessä opittua taitoa. Kriittisten kohtien analyysissa perehdytettävälle annetaan tehtävä ja

kerrotaan hieman tapauksesta. Perehtyjän täytyy itse osata kysyä olennaisia tarkentavia kysymyksiä ja lisätietoja tehtävän ratkaisemiseksi. Askel kerrallaan -tapauksessa esitetään laaja tapaus askel kerrallaan ja perehtyjän täytyy jokaisen askeleen jälkeen ennustaa, mitä tapahtuu seuraavaksi. (Kupias & Peltola 2009, 160.)

Lukutehtävien tarkoituksena on antaa kuva perehdytysteemaan liittyvistä keskeisistä asioista, joiden tehtävänä on saada perehtyjä pohtimaan omaa asiaan liittyvää osaamistaan. Organisaatioissa onkin usein tarjolla valmista käyttökelpoista lukumateriaalia. Parhaimmillaan materiaali on sellaista, että se tuo lukijan ajatteluun jotain uutta, eikä sen tule olla liian helppoa, mutta ei toisaalta liian vaikeaakaan. Lukutehtävien mitoituksessa tulisi huomioida perehdytettävän lukutottumukset sekä lukemiseen käytettävä aika. Motivaatio perehdyttämistä kohtaan saattaa heikentyä, mikäli lukutehtävästä suoriutuminen vaikuttaa lähes mahdottomalta. (Kupias & Peltola 2009, 162.)

Perehtymispäiväkirja on väline, joka tukee perehtyjän oppimista ja kehittymistä. Sen avulla hän voi pohtia ja arvioida oppimiaan asioita, jäsentää niitä ja lisätä omaa ymmärrystään aiheesta. Päiväkirjan avulla hän voi myös pohtia omaa suhdettaan työhön ja organisaatioon sekä pohtia mahdollisesti näihin liittyviä kehitysideoita. Perehtymispäiväkirjaa voidaan pitää myös ulkopuolisen arvioinnin välineenä antamalla se perehdyttäjän arvioitavaksi. Tällä tavalla perehdyttäjä saa myös palautetta perehdyttämisestään. (Kupias & Peltola 2009, 163-165.)

### 3.5 Työnopastus

Työnopastus on työpaikalla tapahtuvaa työhön liittyvien tietojen ja taitojen opettamista. Opastuksen tarkoituksena on tukea opastettavaa itsenäiseen ja omatoimiseen ajatteluun sekä itsenäiseen oppimiseen. Työnopastuksen tuloksena opastettava oppii työtehtävät nopeasti ja heti oikein. Kun taidot karttuvat, työn laatu ja tehokkuus paranevat ja ammattitaito kehittyy. Oppimisen tehokkuuden takaamiseksi työnopastuksen tulee olla yksilöllistä ja kunkin opastettavan tarpeiden ja tilanteen mukaan sovellettua. Käytännössä lähes jokainen työpaikalla osallistuu jollain tavalla työnopastukseen. (Kangas 2003, 13.)

Esimies- ja asiantuntijatehtävissä työnopastusta ei tarvita kovinkaan paljoa tai työnopastuksen osuus perehdyttämisestä on vähäinen. Kaikissa tehtävissä työnopastusta tarvitaan kuitenkin vähintään työvälineiden käyttämisen opastukseen. Niiden oikea ja monipuolinen hyödyntäminen parantaa työtulosta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 234.)

Yksi tunnetuimmista työnopastuksen menetelmistä on viiden askeleen menetelmä. Tässä menetelmässä ensimmäinen askel on opastustilanteen aloittaminen, johon sisältyy lähtötason arviointi ja oppimistavoitteiden selvittäminen. Tämän askeleen aikana molemmille osapuolille

selviää mitä opastettava tietää ja hallitsee jo ennestään ja mitkä asiat on vielä opittava. (Kangas 2003, 14.)

Toinen askel on opetus, jonka tarkoituksena on että opastettava saa kokonaiskuvan opastettavasta asiasta ja sen tekemiseen keskeisesti liittyvistä ohjeista ja toimintatavoista. Laaja kokonaisuus on mielekästä jakaa osiin. Opastajan kannattaa opastaa yksi jakso kerrallaan ottaen opastettavan mukaan keskusteluun ja tekemiseen niin paljon kuin mahdollista. Asioiden ja työtapojen perusteleminen kuuluu myös opastukseen. (Kangas 2003, 15.)

Mielikuvaharjoittelu on mallin kolmas askel ja sen tarkoituksena on sisäisten mallien viimeisteleminen. Sisäiset mallit tarkoittavat ihmisen toimintoja ohjaavia tekijöitä. Mielikuvaharjoittelu voidaan tehdä eri tavoin. Yksi keino on että opastaja pyytää opastettavaa kuvaamaan vaihe vaiheelta tilanteen, jonka hän on jo opastanut. (Kangas 2003, 15.)

Taidon kokeilu ja harjoittelu on neljäs askel. Tämän askeleen tarkoituksena on taitojen harjaannuttaminen käytännön harjoittelun avulla. Opastettava tekee työvaiheen alusta loppuun itse, jonka jälkeen hän itse arvioi tuloksen ja sen jälkeen opastaja arvioi sen. (Kangas 2003, 15.)

Mallin viides askel on opitun varmistaminen. Tarkoitus on varmistaa että opastettavalla on riittävät tiedot ja taidot hoitaa työtehtävä itsenäisesti. Hän työskentelee itsenäisesti, mutta opastaja tarkastaa työskentelyn silloin tällöin. Yksi keino varmistaa, onko asia todella opittu, on pyytää opastettavaa opettamaan työ jollekin toiselle henkilölle ja seurata itse sivusta. (Kangas 2003, 15.)

### 3.6 Perehdyttäminen osana henkilöstöjohtamista

Perehdyttäminen yritykseen ja työtehtävään alkaa rekrytoinnin ensikontaktien aikana. Haastattelussa annetut tiedot yrityksestä ja työtehtävästä luovat pohjan perehdyttäjän työlle. Työpaikkahaastattelussa sivutaan usein sekä soveltuvuutta että perehdyttämistä kyseiseen tehtävään. Rekrytoinnissa saadut tiedot uudesta työntekijästä on tärkeää välittää eteenpäin perehdyttämisestä vastaavalla taholla. (Kupias & Peltola 2009, 72.) Haastattelutilanne on ensimmäinen tilanne, jossa yksilön sitoutumista organisaatioon rakennetaan. Mitä enemmän työnhakijan odotukset poikkeavat todellisuudesta, sitä suurempi mahdollisuus on että myös perehdytyksen tavoitteet jäävät saavuttamatta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 127)

Perehdytyksen tulee olla samaan aikaan sekä yksilöllistä että yhdenmukaista. Yhdenmukaisuus ilmenee siten, että perehdyttämisestä huolehtivat toteuttavat toimintaa yrityksen arvojen ja strategian mukaisesti samaa laatutasoa tavoitellen. Kattava ja yhtenäinen perehdyttämisjär-

jestelmä tarjoaa perehdyttäjille mallin perehdyttämisprosessista, perehdyttämisen apuvälineitä ja tukea ja valmennusta toimintaan. Organisaation yhteinen käsitys perehdyttämisen tavoitteista ja toimintatavasta on hyvin keskeistä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 194.)

Henkilöstöammattilaiset voivat tehdä paljon laadukkaan ja tuloksellisen perehdyttämisen hyväksi. He voivat tukea esimiehiä ja perehdyttäjiä luomalla hyviä edellytyksiä ja perehdyttämistä tukevia rakenteita. (Kupias & Peltola 2009, 73.) Henkilöstötoimi vastaakin usein perehdyttämisprosessin toimivuudesta ja kehittämisestä. Henkilöstötoimi huolehtii myös, että perehdyttämisen toimintamalli, ohjelmat, materiaalit ja työnjako, ovat ajan tasalla ja hyväksyttyjä. Yritystason koulutusohjelmien suunnittelu ja organisointi kuuluvat henkilöstöhallinnon tehtäviin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 194)

Henkilöstöhallinnon tehtävänä on järjestää perehdyttäjille valmennuksia ja tukimateriaaleja. Perehdyttäjille tulee olla selvää mitä yrityksessä perehdyttämisellä tavoitellaan, mitkä ovat kriittiset asiat sekä mitä apuvälineitä heillä on käytettävissään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195.) Isommissa yrityksissä on myös tärkeää luoda perehdyttäjien ja perehdyttämisestä vastaavien välille verkostoja ja auttaa näiden henkilöiden valmistautumisessa tehtäväänsä (Kupias & Peltola 2009, 73).

Henkilöstötiimi voi järjestää yhteisiä tervetuloa taloon - tilaisuuksia uusille työntekijöille. Tällaisien tilaisuuksien tarkoituksena on antaa kokonaiskuva organisaationsa ja sen tulevaisuuden näkymistä ja sitouttaa uutta henkilökuntaa yritykseen. Panostus tällaiseen tilaisuuteen tukee perehdyttämistä. (Kupias & Peltola 2009, 73.)

Henkilöstöhallinnon tehtävä on muistuttaa perehdytyksen merkityksestä. Perehdyttämisen seurannasta saatu tieto, joka todentaa perehdytyksen hyötyjä ja tuloksia, on oiva keino tähän. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195.) Myös esimiehet kaipaavat toisinaan muistutusta siitä, mikä on heidän roolinsa perehdyttämisessä. Henkilöstöammattilainen voi tukea esimiehen työtä pohtimalla hänen kanssaan nykyisiä ja tulevia haasteita perehdytyksen saralla. (Kupias & Peltola 2009, 73)

### 3.7 Perehdyttämisen vaikutus asiakaspalveluun

Yritys voi saada laadukkaan perehdyttämisen kautta kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. Perehdyttämisellä pääasiassa pyritään vähentämään ja välttämään virheitä. Huonosti perehdytetty työntekijä voi heikentää prosessin sujuvuutta, aiheuttaa aikatauluviivästymisiä sekä toimia hitaammin kuin muut rutinoituneemmat työntekijät. Huonosti järjestetystä perehdyttämisestä johtuvat virheet johtavat asiakasreklamaatioihin, aiheuttavat välittömiä kustannuk-

sia, asiakkaiden menetyksestä johtuvia kustannuksia ja vahingoittavat yrityksen mainetta. Pahimmassa tapauksessa laatuvirhe voi aiheuttaa suurta haittaa joutuessaan uutisotsikoihin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20.)

Toistuvat virheet ja puutteet asiakaspalvelussa vaikuttavat myös yrityksen uskottavuuteen niin ulkoisesti kuin sisäisesti. Työntekijöiden turhautuminen heikkoon laatuun voi vaikuttaa siten että sitoutuminen työhön vähenee. Henkilöstön vaihtuvuus taas voi vaikuttaa asiakasuskollisuuteen, koska usein tieto-organisaation asiakas on sitoutunut omaan yhteyshenkilöönsä. Jos kokenut työntekijä lähtee pois ja uudeksi yhteyshenkilöksi määrätään uusi tulokas, jonka perehdytys on juuri alkanut tai on puutteellista, vaara asiakkaan menettämisestä on suuri. (Kjelin & Kuusisto 2003, 21.)

### 3.8 Hyvä perehdyttäjä

Hyvä perehdyttäjä on usein kohtuullisen kokenut työntekijä, muttei kuitenkaan niin rutinoitunut, että olisi unohtanut miltä tuntuu aloittaa uudessa ympäristössä. Hän myös pitää omasta työstään. Keskeinen hyvän perehdyttäjän ominaisuus on kiinnostus toisen auttamiseen ja opastamiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195-196.)

Perehdyttäminen vaatii asian merkityksen sisäistämistä, aikaa ja motivaatiota. Perusymmärrys aikuisen oppimisen tavoista auttaa perehdyttäjää. Joissain tapauksissa se, että perehdyttäjä on itse huippusuoriutuja työssä, saattaa vaikeuttaa työn opastamista, eikä tällainen henkilö välttämättä pysty selostamaan työnopastuksen kannalta tärkeitä osa-alueita ja tekijöitä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196.)

Perusedellytys perehdyttämiseen on perehdyttäjän oma asiantuntemus ja ammattitaito, mutta se ei vielä yksinään takaa perehdytyksen onnistumista. Perehdyttäjällä tulee olla lisäksi vahva motivaatio ja myönteinen asenne perehdyttämiseen. Perehdyttäjän täytyy myös osata opettaa ja pystyä katsomaan asioita perehdytettävän kannalta. Perehdyttäjän täytyy tuntea hyvin itsensä ja omat vahvat puolensa ja puutteensa. (Kangas 2003, 14.)

Hyvä perehdyttäjä luo perehdytyksen alussa kokonaiskuvan ja kertoo mitä asioita tullaan käymään läpi ja miten. Hän myös jaksottaa perehdytyksen siten, että yleisemmät ja mahdollisesti tutummat asiat käydään alussa läpi ja uuden opettelua ja keskittymistä vaativat asiat taas hieman myöhemmin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196.)

Perehdyttäjä luo suhteen perehdytettävään ja hänellä on tuntuma perehdytettävän oppimisen tarpeeseen. Hyvällä perehdyttäjällä on kyky kertoa asioista yksinkertaisesti ja ymmärrettävästi sekä kyky kuunnella. Perehdyttäjä tarjoaa tulokkaalle peilin oman toiminnan ja omien



käsitysten arviointiin ja asioiden tarkasteluun erilaisista näkökulmista. Hyvä perehdyttäjä luo perehdytettävälle aktiivisen roolin ja antaa perehdytettävän myös itse suunnitella perehdyttämistään. Taitavan perehdyttäjän ominaisuuksiin kuuluu myös se, että hän tiedostaa siirtymisen pois perehdyttäjän roolista ja viestittää perehdyttämisen loppumisesta myös perehdytettävälle hylkäämättä kuitenkaan häntä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 197.)

### 3.9 Perehdyttämiseen liittyvä lainsäädäntö

Suomen lainsäädännössä on monia suoria määräyksiä ja viittauksia perehdytykseen. Perehdyttämistä käsitellään erityisesti työsopimuslaissa, työturvallisuuslaissa ja laissa yhteistoiminnasta yrityksissä. Työlainsäädäntö on usein niin sanottua pakottavaa oikeutta ja perehdyttämiseen ja kouluttamiseen liittyvät vaatimukset kuuluvat osaltaan työnantajia velvoittaviin säädöksiin. Työlainsäädännössä tavoiteltava toiminta on pääasiassa työntekijää suojaavaa ja sopeuttavaa. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Työsopimuslaissa määrätään että työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Lain yleisvelvoite koskee muitakin kuin uusia työntekijöitä. Työnantajalle on asetettu myös vaatimus että työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. (Kupias & Peltola 2009, 21.)

Työturvallisuuslain mukaan työnantajan on huolehdittava että työnteke on turvallista eikä työntekijöiden terveys vaarannu. Työturvallisuus on tärkeässä osassa huolella suoritettua perehdyttämistä. Työntekijää on opastettava työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. (Kupias & Peltola 2009, 23.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä määrää neuvottelemaan, kun on tapahtumassa henkilökunnan asemaan vaikuttavia muutoksia, hankintoja tai järjestelyjä. Tavoitteena on edistää vuorovaikutusta, tiedottamista sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia. Laissa on erityisesti mainittu työpaikkaan ja yritykseen liittyvät perehdyttämisen järjestelyt. (Kupias & Peltola 2009, 25.)

Useissa työehtosopimuksissa on myös käsitelty perehdyttämistä, erityisesti palkkaan liittyvissä pykälissä. Perehdyttäjä voi saada tehtävästä lisäpalkkiota ja uudessa tehtävässä aloittava työntekijä saa usein uuden tehtävän mukaista palkkaa huolimatta perehdyttämiskaudesta. (Kupias & Peltola 2009, 26.)

#### 4 Organisaation ja yksilön oppiminen

Kankaan (2003, 27) mukaan ”oppimisella tarkoitetaan suhteellisen pysyviä, kokemukseen perustuvia muutoksia yksilön tiedoissa, taidoissa, asenteissa ja valmiuksissa, ajattelussa sekä itse toiminnassa”. Hänen mukaansa oppiminen voi ilmetä uuden tiedon tai taidon osaamisena, suorituksen nopeutumisena, virheiden vähenemisenä, toimintavaihtoehtojen lisääntymisenä, tilanteiden ja asioiden parempana ymmärtämisenä ja entistä myönteisempänä asennoitumisena asioihin.

Otalan mukaan ”Oppiminen on pysyvä muutos ihmisen tai organisaation toiminnassa tai ajattelussa”. Oppiminen on sitä tärkeämpää mitä nopeammin osaaminen vanhenee. Organisaation oppimisessa on tärkeää mahdollisimman nopean yhteisen näkemyksen luominen sekä sen soveltaminen tekemiseen. Prosessien parantaminen on ollut keskeinen organisaatioiden oppimisen järjestelmä. Yksilön oppiminen taas pohjaa kokemukseen ja motivaatio on tärkein oppimisen edellytys. (Ojala 2008, 65, 67 & 71.)

Yhteenvetona edellisistä määritelmistä voidaan todeta, että oppiminen on muutos yksilön tai organisaation toiminnassa. Oppiminen ilmenee eri tavoin parantaen työsuoritusta. Motivaatio on tärkeä oppimisen edellytys.

##### 4.1 Oppiva organisaatio

”Oppiva organisaatio on organisaatio, jolla on kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä muuttaa omaa käyttäytymistään uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaan”. Oppiva organisaatio kuvaa uudenlaista työ kulttuuria. Yritysten henkilöstön osaamisessa ei ole kyse vain yksilön tiedoista ja taidoista vaan useiden eri henkilöiden oppimisesta ja heidän osaamisensa yhdistymisestä. Ajattelun keskeisen vaikuttajan Peter Sengen mukaan oppiva organisaatio on sellainen organisaatio, jossa ihmiset koko ajan kehittävät kyvykkyyttään saadakseen aikaan haluamia asioita. Oppivan organisaation ydinalueita ovat tosiasioiden tunnistaminen ja visiointi, työ kulttuuri ja ilmapiiri, laatu, tuottavuus ja toimintaprosessit, kehittäminen ja verkostot, oppimisnäkökulma ja joustavuus ja moniosaaminen. (Hätönen 1999, 15.)

Oppivan organisaation toimintaan liittyy monia periaatteita. Ensinnäkin organisaatiolla on selkeä tehtävä ja tavoite ja organisaation jäsenet tietävät mitä on tehtävä ja minne organisaatio tahtoo päästä. Lisäksi organisaatiossa on yhteisesti sovitut arvot ja tavat toimia. Tämä mahdollistaa sen, että jokainen voi tehdä päätöksiä mikä taas takaa nopeuden ja resurssien hyödyntämisen. Asiakkaan läheisyys ja asiakkaan toiminnan tunteminen on keskeistä, jotta asiakkaan uusia tarpeita ja toiveita pystytään ennakoimaan. Oppivassa organisaatiossa yksilön osaamista tärkeämpää ovat työyhteisön yhteiset toimintatavat. Organisaation toimintaan

vaikuttavien toimintaympäristön muutosten seuranta on tärkeää, jotta omaa toimintaa voidaan tarvittaessa muuttaa nopeasti. Onnistumisten ja epäonnistumisten analysointi ja pohtiminen on olennaista, kun mietitään miten voitaisiin toimia vieläkin paremmin. (Ojala 2008, 79.)

Oppivassa organisaatiossa on jatkuva parantamisen kulttuuri ja jokaisen työntekijän osaaminen varmistetaan, jotta osaaminen vastaisi tulevia tarpeita. Organisaatiossa kannustetaan kekseliäisyyteen ja erilaisiin kokeiluihin, vaikka riskinä on että ne epäonnistuvat. Organisaatiokulttuuri sallii kyseenalaistamisen ja kyselemisen ja hyödyntää monipuolisia oppimismahdollisuuksia. Oppivassa organisaatiossa arvostetaan osaamista ja osaamisen jakamista ja palkitaan myös siitä. (Ojala 2008, 79-80.)

Organisaation oppimisesta ja uusiutumisesta on tullut tärkeä osa kilpailukykyä. Epävarmuus ja nopeat muutokset vaativat paljon organisaatiolta ja sen yksilöiltä. Työstä on tullut jatkuvaa oppimista ja menestymiseen vaaditaan nykypäivänä uusiutumiskykyä, nopeutta, joustavuutta ja innovatiivisuutta. (Lepistö 2004, 6.) Oppiva organisaatio on ennen kaikkea tavoite ja toimintaa ohjaava ajatus menestyvälle yritykselle, joka tahtoo myös pysyä menestyvänä (Ojala 2008, 80).

#### 4.2 Osaamisen johtaminen

Viitalan (2005, 14) mukaan osaamisen johtaminen on yrityksen toiminta- ja kilpailukykyyn vahvistamista ja varmistamista osaamis pohjan kautta. Hänen mukaansa ”osaamisen johtamisen tärkein tavoite on rakentaa silta yrityksen strategian ja yksilöiden osaamisen välille” (2005, 109).

Osaamisen johtaminen on pitkäjänteistä työtä. Esimiesten tulisi keskustella alaistensa kanssa osaamisen kehittämisestä. Mikäli organisaatio haluaa menestyä ja pitää kaikkein parhaimmat resurssit käytössään, tulee osaamisen kehittämisen olla jatkuvaa. Osaamisen ja ammattitaidon ylläpitäminen ei kuitenkaan ole vain yrityksen asia vaan se vaatii myös yksilöiltä motivaatiota ja kiinnostusta oppimiseen. Jotta halu ja kiinnostus oppimiseen syntyisivät, tulee organisaation rakentaa oppimismyönteinen ilmapiiri ja edellytykset opintojen toteuttamiseen. (Lepistö 2004, 7.)

Ojala (2008, 81) mainitsee teoksessaan osaamispääoman johtamiseen liittyvän monta keskeistä asiaa. Ensinnäkin osaaminen ja osaamispääoma täytyy tehdä näkyväksi ja niille tarvitaan organisaatiossa hyväksytyt yhteiset määritelmät. Toiseksi osaamisen johtamiselle täytyy luoda prosessi organisaation prosessikarttaan, tehtäville on nimettävä vastuuhenkilöt ja tehtävät on aikataulutettava aivan kuten muutkin johtamisen vastuut. Lisäksi osaamisen johtamiselle

täytyy olla tavoitteet ja sen tehokkuutta ja tuloksellisuutta tulee voida seurata ja arvioida. Hänen mukaansa prosessien tulee olla yhteisiä ja työkalujen yksinkertaisia. Hän mainitsee myös, että tavoitteena osaamisen johtamisessa on organisaation menestys ja yrityksen arvonnousu.

Osaamispääoman johtamisen prosessiin kuuluu monia tehtäviä. Toiminnan tavoitteet täytyy selkiyttää ja osaamishaasteet ja osaamistarpeet tulee selvittää. Tämän jälkeen laaditaan osaamisstrategia ja osaamispääoman kehittämissuunnitelma. Osaamisstrategiaa toteutetaan suunnitelmien perusteella, jonka jälkeen kehittämistoimien tuloksellisuutta mitataan ja arvioidaan. Osaamispääoman johtamisen tuloksellisuutta tulee myös arvioida ja verrata asetettuihin tavoitteisiin. Lopuksi laaditaan osaamispääomaraportti. (Ojala 2008, 87-88.)

Osaamispääoman johtamisessa on tärkeää jakaa vastuut selkeästi. Näin voidaan odottaa tavoitteellista kehittämistyötä. Vastuutahoina voivat olla ulkopuoliset sidosryhmät, hallitus, johto, esimiehet, työntekijät, henkilöstöosasto ja muut mahdolliset asiantuntijat sekä strategisten osaamisen vastuhenkilöt. (Ojala 2008, 94.)

Ojalan (2008, 81-82) mukaan osaamista pitää johtaa kuten rahallista resurssia. Hänen mukaansa on tärkeää tietää mitä osaamista on missäkin, mitä osaamista tullaan tarvitsemaan tulevaisuudessa ja miten se osaaminen aiotaan hankkia. Hänen mielestään osaamisresurssin johtamiselle tulisi asettaa vaatimuksia samalla tavalla kuin sijoitetulle pääomalle.

#### 4.3 Osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen

Lankisen, Miettisen ja Sipilän (2004, 33) mukaan liiketoiminnan suunnitelmiin ja toimenpiteisiin tulisi kuulua olennaisesti organisaation ja henkilöstön osaamisen ja kokemuksen aktiivinen ja laaja-alainen hyödyntäminen. Heidän mukaansa tiimeille olisi annettava paljon vastuuta oman työnsä ja työn tavoitteiden kehittämisessä sekä yksilön kehittymistä olisi tuettava aktiivisesti. He mainitsevat, että yrityksen johdon, esimiesten ja henkilöstöhallinnon ihmisten tulisi arvioida yhdessä säännöllisesti kuinka hyvin henkilöstön osaaminen ja kokemus vastaavat yrityksen nykyisiä ja tulevia tarpeita. Heidän mukaansa samalla tulisi miettiä kuinka hyvin henkilöstön kehitys, valmennus ja urapolun ohjaus tukevat liiketoiminnan strategiaa ja johtamista.

Henkilöstön osaaminen, osaamisen kehittäminen sekä hiljaisen tiedon ja kokemuksen hyödyntäminen ovat yhä tärkeämpiä tekijöitä kilpailukyvyyn säilyttämisen näkökulmasta. Taidot, osaaminen ja kokemus siirtyvät kuitenkin hyvin hitaasti organisaation sisällä työntekijältä toiselle ja työyhteisöstä toiseen. Organisaatiot tarvitsisivat enemmän keinoja ja ohjelmia, joilla hankittu taito ja osaaminen saataisiin siirtymään nopeasti mahdollisimman monelle.

Kilpailu osaavista työntekijöistä on ajankohtainen, mutta yrityksen kannattaisi ensin tehostaa nykyisen henkilöstönsä koulutusta, oman alan osaamisen kehittämistä sekä hankitun tiedon ja kokemuksen siirtämistä yrityksen sisällä. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 33-34.)

Tuloksentelepaineet usein pakottavat yrityksen lyhytjänteiseen toimintaan ja tulosjohtamiseen, jossa ei välttämättä löydy sijaa henkilöstövoimavarojen suunnitteluun ja kehittämiseen. Viime aikoina yritysjohton käsitykset ovat hieman muuttuneet kehitysmuotoisemmiksi. Henkilöstön osaamisesta, kokemuksen hyödyntämisestä, työssä jaksamisesta ja ikääntymisestä keskustellaan laajemmin ja yritykset tekevät suunnitelmia näiden asioiden parantamiseksi. (Lankinen ym. 2004, 189.)

Työvoiman saatavuusongelmat, työvoiman ikärakenteen muutokset, suurten ikäluokkien eläkkeelle jääminen sekä osaamisvaatimusten kasvu teknologian kehittymisen ja kansainvälistymisen seurauksena tulevat aiheuttamaan suuria muutoksia sekä hankalia ratkaisuja kaikille toimialoille ja erityisesti palvelualalle. Yritysten olisikin paneuduttava paremmin henkilöstösuunnitteluun ja kehittämiseen. (Lankinen ym. 2004, 190-191.)

Nykypäivänä voidaan kokea jopa vahingolliseksi omalle urakehitykselle sitoutua yhteen yhtiöön pitkäksi aikaan, eikä tämän takia yhtiöltä odoteta panostusta kehittämiseen. Yksilön odotetaan itse pitävän huolen omasta osaamisestaan ja kehitymis- ja urasuunnitelmistaan. Yritykset ovat kuitenkin tulevaisuuden ja tulosten turvaamiseksi alkaneet tekemään enemmän organisaation, tiimien ja yksilöiden kehittämistyötä. (Lankinen ym. 2004, 191.)

Organisaation sisäinen tiedon siirto sekä kokemuksen hyödyntäminen voidaan saada valmennuksen ja koulutuksen avulla todella hyväksi. Henkilöstön kehittäminen, valmennus ja ohjaus tulee olla pitkäjänteistä ja sen tulee perustua sekä organisaation että yksilön kehittämistarpeisiin ja tavoitteisiin. Kehittämiseen tarvitaan erilaisia kehittämisen keinoja ja menetelmiä, jotta ammatilliset tiedot, taidot ja niiden soveltaminen paranisi. (Lankinen ym. 2004, 194.)

#### 4.4 Hiljainen tieto näkyväksi

Hiljainen tieto kuuluu osana asiantuntijuuteen ja osaamiseen. Hiljaisen tiedon käsite ymmärretään usein osaamiseksi, joka sisältää kokemuksia ja tietoa. Osaaminen on tietoa liiketoimintaan liittyvistä asioista ja muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, arvoista ja sosiaalisesta verkostosta. Osaaminen muuttuu asiantuntemukseksi. (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005, 26-27.)

Hiljaista tietoa ovat yksilön henkilökohtaiset käsitykset, näkemykset ja aavistukset, ja se vaikuttaa ihmisen toimintaan, kokemuksiin, ihanteisiin, arvoihin ja tunteisiin. Hiljainen tieto

voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen: tekniseen ja tiedolliseen. Teknisestä voidaan käyttää myös nimitystä tietotaito. Se on kerääntynyt vuosien kokemuksella ja pitää sisällään vapaa-muotoisia ja vaikeasti määriteltäviä taitoja. Tiedollinen ulottuvuus käsittää kaavoja, malleja, uskomuksia ja odotuksia ja se heijastaa yksilön näkemyksiä todellisuudesta ja tulevaisuudesta. (Moilanen ym. 2005, 28.)

Hiljaisen tiedon tunnistaminen vaatii yksilöltä pohdintaa siitä mitä osaan, mitä tiedän, mistä tiedän, miten teen ja keneltä kysyn. Organisaatiossa voidaan lähteä hiljaisen tiedon tunnistamisessa liikkeelle työntekijöiden osaamiskartoituksesta tai työprosessien mallinnuksesta ja dokumentoinnista. Nämä keinot tuovat kuitenkin esille vain tietyn alueen ja jotta hiljainen tieto voitaisiin tunnistaa työssä, on kiinnitettävä huomiota myös työntekijän aavistuksiin ja aisteihin. (Moilanen ym. 2005, 31.)

Vuorovaikutus on perustana hiljaisen tiedon siirtämisessä eteenpäin. Organisaatioiden eri osaluokkien tulisi kommunikoida keskenään, jolloin kokonaisuuden hahmottamisen ja asetettujen tavoitteiden saavuttaminen helpottuu. Tiedon siirtämisessä tavoitteena on, että yksilöiden tieto saadaan siirretyksi toisille ja muutetuksi yhteiseksi tiedoksi. Ryhmätasolla tieto voidaan tämentää vuoropuhelun, keskustelun, kokemusten jakamisen ja havainnoinnin kautta. (Moilanen ym. 2005, 34.)

Hiljaisen tiedon siirtämiseen vaikuttaa työyhteisön asenteet. Organisaation kulttuuri on hiljaisen tiedon siirtämisen kannalta olennainen tekijä, se voi joko estää hiljaisen tiedon siirtymistä tai edistää sitä. Eri-ikäisten arvostaminen, positiiviset asenteet ja luottamus työntekijöiden keskuudessa luovat organisaatioon ilmapiirin, jossa ihmiset voivat paljastaa organisaatiolla merkityksellistä hiljaista tietoaan ja tahtovat siirtää sitä muille. Hiljaista tietoa voidaan myös pantata tahallisesti tai tahattomasti. Tiedon panttaaja voi nähdä tiedon vallankäytön välineenä tai henkilökohtaisena omaisuutena. (Moilanen ym. 2005, 35-36.)

#### 4.5 Aikuisen oppiminen

Kankaan (2003, 27-28) mukaan aikuisilla on paljon tietoa, taitoa ja kokemuksia, joiden pohjalta uuden oppiminen rakentuu. Hänen mukaansa perusedellytyksenä oppimiselle on motivaatio ja tähän vaikuttaa erityisesti se, miten opittua voi soveltaa omaan toimintaan. Kangas mainitsee, että aikuisen valmiudet itsensä arviointiin ovat yleensä hyvät. Hänen mukaansa tämä vaikuttaa siihen, että oppimiseen usein sitoudutaan ja vastuu omasta oppimisesta lisääntyy.

Viitalan (2005, 135) mukaan aikuista ei yleensä voi opettaa, ellei ole kyseessä jonkin konkreettisen taidon opettaminen. Hänen mukaansa aikuinen ottaa vastaan, hylkää ja tulkitsee

saamaansa informaatiota aina omien ajatusmalliensä pohjalta. Hän mainitsee, että aikuisen oppimisen tukeminen voi tapahtua ohjaamalla yksilöä omaehtoiseen arviointi-, tiedon prosessointi- ja kehittämistoimintaan ja tarjoamalla tälle resurssit ja puitteet.

## 5 Finanssialan yritys X

Yritys X:n toimialana on finanssiala. Yritys toimii koko Suomen alueella ja kuuluu suurempaan pohjoismaiseen konserniin. Konsernilla oli kesäkuussa 2013 yhteensä noin 11 miljoonaa asiakasta ja reilu 900 konttoria. (Finanssialan yritys X:n kotisivut)

### 5.1 Toimiala

Finanssialan toimijoita ovat luottolaitokset ja talletuspankit, vahinko- ja henkivakuutusyhtiöt, työeläkevakuutusyhtiöt, finanssitavaratalot ja muut rahoitusalan toimijat. Finanssitoiminnassa on kyse riskienhallinnasta ja asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisestä. (Alhonsuo, Nisén, Nousiainen, Pellikka & Sundberg 2012, 6 & 83.)

Luottolaitoksia ovat talletuspankit, luottoyhteisöt ja maksulaitokset. Luottolaitokset jaetaan omistusmuodon perusteella osakeyhtiöihin, osuuskuntiin, säästöpankkeihin, hypoteekkiyhdistyksiin ja kiinnitysluottolaitoksiin. Pankit voidaan karkeasti jakaa liikepankkeihin ja paikallisiin pankkeihin. Liikepankit eivät ole rajanneet toiminta-alueitaan ja ne harjoittavat vähittäistoiminnan ohella myös tukkupankkitoimintaa ja pääomasidonnaista pankkitoimintaa. Paikalliset pankit toimivat tyypillisesti rajatulla alueella ja keskittyvät yleensä vähittäispankkitoimintaan. Luottoyhteisö on luottolaitos, joka voi harjoittaa pankkitoimintaa, muttei talletusvaraishankintaa yleisöltä. Luottoyhteisöjä ovat kiinnitysluottopankit, rahoitusyhtiöt ja luottokorttiyhtiöt. Maksulaitos on luottolaitos, joka voi harjoittaa maksujenvälitystä ja laskea liikkeeseen sähköistä rahaa, mutta ei harjoita muuta talletuspankkitoimintaa. (Alhonsuo ym. 2012, 99.)

Vahinko- ja henkivakuutusyhtiötoimintaa voi harjoittaa yksityinen tai julkinen osakeyhtiö, keskinäinen vakuutusyhtiö tai paikallinen vakuutusyhdistys. Vakuutustoiminta on hyvin keskitettyä Suomessa ja lakisääteisellä vakuutustoiminnalla on suuri merkitys. Kansainvälisesti hyväksytyn erillisyyssperiaatteen mukaan henki- ja vahinkovakuutustoimintaa ei voida harjoittaa samassa vakuutusyhtiössä. (Alhonsuo ym. 2012, 100.)

Työeläkevakuutusyhtiöt hoitavat lakisääteistä työeläketurvaa, joka on oleellinen osa hyvinvointiyhteiskuntaa. Työeläkeyhtiö voi olla osakeyhtiö tai keskinäinen yhtiö. Suomessa oli vuoden 2012 alussa 7 työeläkevakuutusyhtiötä, joista viisi oli keskinäisiä vakuutusyhtiöitä. Työeläkkeet rahoitetaan vakuutusmaksuilla, jotka kerätään kunkin yhtiön rahastoihin. Rahastois-

ta maksetaan eläkkeet. Työeläkejärjestelmässä rahastoidaan varoja, jonka vuoksi työeläkeyhtiöiden rahastot ovat erittäin suuria ja sijoitustoiminta finanssimarkkinoilla on yhtiöiden keskeisin tehtävä eläkkeiden maksun lisäksi. (Alhonsuo ym. 2012, 101.)

Termi finanssitavaratalo kuvaa ryhmää tai konsernia, joka tarjoaa rahoitus-, sijoitus- ja vakuutuspalveluita laaja-alaisesti. Muun muassa Suomen finanssitoiminnalle antaa leimaa pankki- ja vakuutustoiminnan läheinen yhteys. Palveluiden samankaltaistuminen pankki- ja vakuutusyhtiöissä on tulos kehityksestä, jossa keskeisellä sijalla on ollut finanssimarkkinoiden sääntelyn purkaminen myöhään 1980-luvulla. Kehitykseen on vaikuttanut myös kotitalouksien vaurastuminen ja väestön vanheneminen. Internet on myös mahdollistanut samankaltaistumista. Finanssitavaratalon kannalta on edullista ja tehokasta tarjota saman jakelukanavan kautta asiakkaille mahdollisimman monta palvelua. (Alhonsuo ym. 2012, 102.)

Finanssialan muita toimijoita ovat muun muassa rahastoyhtiöt ja arvopaperinvälittäjät, jotka tarjoavat sijoitusrahastopalveluita, omaisuudenhoitoa ja arvopaperivälityksen palveluita. Markkinoilla on myös pankkiiriliikkeitä ja investointipankkeja, jotka toimivat esimerkiksi arvopaperivälittäjinä tai yrityskauppojen järjestelijöinä ja rahoittajina. Finanssimarkkinoiden kannalta tärkeä toimija on edellä mainittujen lisäksi pörssi. Pörssi on kauppapaikka, jossa ostetaan ja myydään osakkeita ja muita arvopapereita. (Alhonsuo ym. 2012, 103.)

Finanssialalla noudatetaan sopimus-, velvoite- ja kuluttajaoikeuden yleisiä säännöksiä. Euroopan unionin säädökset ja kansallinen lainsäädäntö sisältävät runsaasti rahoitus-, vakuutus- ja arvopaperimarkkinoita sääteleviä normeja. Lakien ja viranomaismääräysten lisäksi finanssialalla noudatetaan hyviä tapoja, joita on määritelty esimerkiksi pankki-, arvopaperi- ja vakuutustoiminnassa. Hyvät tavat määrittelevät kohtuullisena ja oikeana pidettäviä toimitapoja. Finanssialalla noudatetaan myös käytäntösääntöjä, joissa määritellään tiettyjä noudatettavia periaatteita ja sääntöjä. Käytäntösääntöjä on sovittu muun muassa henkilötietojen käsittelystä vahinko- ja henkilövakuutusyhtiöissä sekä luottolaitoksissa. (Alhonsuo ym. 2012, 113, 129 & 134.)

Finanssialalla asiakkaiden tyytyväisyys perustuu finanssipalveluihin ja niiden käyttöön liittyviin sopimuksiin sekä palveluprosessissa koettuun asiakaspalveluun. Hyväksi koettu asiakassuhde lisää asiakkaan tyytyväisyyttä. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 55.)

## 5.2 Toimintaympäristö

Finanssitoimiala poikkeaa monista muista toimialoista siten, että siellä on poikkeuksellisen paljon ulkoisia sidosryhmiä, jotka vaikuttavat yhtiön toimintaan monin tavoin. Finanssitoimialalla toimivan yrityksen ulkoisia sidosryhmiä ovat valtiovalta, alan järjestöt, tiedotusväli-



neet, tavaran- ja palvelujen toimittajat, finanssipalvelujen välittäjät, sijoittajat, omistajat, finanssiryhmittymän muut yhtiöt eli niin sanotut yhteistoimintayhtiöt ja asiakkaat. (Ylikoski ym. 2006, 42.)

Valtiovalalla on laaja vaikutus finanssialalla toimivan yhtiön toimintaan, koska se vastaa alaa koskevien lakien säätämisestä. Vakuutusalan lainsäädännöstä vastaa sosiaali- ja terveystieteiden vakuutusosasto ja valvonnasta vastaa Vakuutusvalvontavirasto. Pankkitoiminta taas on valtionvarainministeriön alaa ja sitä valvoo Rahoitustarkastus. Eduskunnalla on tärkeä rooli lakien säätäjänä ja eduskunnan alaisena toimivalla Kansaneläkelaitoksella on suuri vaikutus vakuutusyhtiöiden ja pankkien työhön. Kuluttajaviranomaiset käsittelevät myös finanssipalveluihin liittyviä asioita. (Ylikoski ym. 2006, 43.)

Finanssialan järjestöistä tärkeimpiä ovat alan edunvalvonnasta vastaavat keskusliitot: Suomen Pankkiyhdistys, Suomen Vakuutusyhtiöiden keskusliitto ja Työeläkevakuuttajat. Myös työmarkkinajärjestöillä on suuri sananvalta. (Ylikoski ym. 2006, 44.)

Tiedotusvälineillä kuten radiolla, televisiolla ja lehdistöllä on suuri vaikutus finanssialan yrityksen menestykselle. Niiden kautta finanssialan yritys viestittää toimintaansa liittyviä uutisia ja mainostaa palveluitaan. Tiedotusvälineiden kautta saa myös sellaista julkisuutta, joka ei lähde yrityksen omasta aloitteesta ja joka vaikuttaa yrityksen maineeseen. (Ylikoski ym. 2006, 44.)

Tavaran- ja palvelujen toimittajat ovat tärkeässä osassa finanssialalla, koska finanssiyhtiöiden toiminnot ovat täysin riippuvaisia tietojärjestelmistä. Järjestelmä- ja laitetoimittajat ovat toiminnan sujumisen kannalta tärkein toimittajaryhmä. Palvelujen toimittajista myös tilintarkastajilla on tärkeä rooli finanssialan yrityksen toiminnan valvonnassa. (Ylikoski ym. 2006, 45.)

Finanssipalvelujen välittäjinä toimivat sekä yksityishenkilöt että yritykset. Välittäjät edustavat joko finanssiyhtiöitä tai asiakasta. Finanssiyhtiöt toimivat myös toistensa välittäjinä. Pankit välittävät saman konsernin tai yhteistoimintayhtiön vakuutuksia asiakkaille ja vakuutusyhtiöt liittävät pankin rahastoja sijoitussidonnaisiin vakuutuksiinsa. (Ylikoski ym. 2006, 46.)

Finanssiyhtiöt ovat suuria sijoittajia ja ne käyttävät valtaa monissa suuryrityksissä, joiden omistajia ovat. Sijoitukset jaetaan yleensä rahoitusmarkkinavälineisiin, osakkeisiin ja osuuksiin, kiinteistösijoituksiin, TEL-takaisineläntalouteen, muihin lainoihin ja muihin sijoituksiin. (Ylikoski ym. 2006, 46.)

Osakkeen omistajat omistavat osakeyhtiömuotoisen finanssiyhtiön kun taas asiakkaat omistavat osuuskuntamuotoisen yhtiön. Finanssiyhtiöille on ominaista se, että omistajia on suuri määrä, jolloin omistus muuttuu kasvottomaksi ja yhdellä omistajalla on vähän valtaa yhtiön toiminnassa. Tämä vahvistaa yhtiön johdon vastuuta ja valtaa. (Ylikoski ym. 2006, 47.)

Yhteistoimintayhtiö nimitystä käytetään yhtiöistä, jotka kuuluvat suurempiin konserneihin tai muihin alan yhteistoimintaa harjoittaviin suurempiin kokonaisuuksiin. Finanssialalla yhteistoimintayhtiöitä on paljon. Usein ryhmään kuuluu pankki, vahinkovakuutusyhtiö, henkivakuutusyhtiö ja eläkevakuutusyhtiö sekä rahastoyhtiöitä ja omaisuuden hoitoon erikoistuneita yhtiöitä. Yhteistoimintayhtiölle ominaista on yhteisen konttoriverkoston käyttö palvelukanavana. Tällöin palvelujen markkinointi on tehokasta ja kustannukset pysyvät alhaisina. (Ylikoski ym. 2006, 45.)

### 5.3 Henkilöstö

Finanssialan yritys X:n tavoitteena on olla pohjoismaiden suosituin työnantaja finanssipalvelualalla. Tavoitteena on palkata ja pitää palveluksessa motivoituneita, asiantuntevia ja tulossuuntautuneita henkilöitä, joille luodaan mahdollisuus kehittyä työssään. Vuoden 2012 lopussa koko konsernin henkilöstömäärä oli noin 31 500, joista noin 1 600 palkattiin samana vuonna. Kaikki uudet työntekijät osallistuvat yrityksen omaan perehdyttämishjelmaan. (Finanssialan yritys X:n kotisivut, luettu 8.10.2013) Yrityksen suurin toimialue Suomessa on Kanta-Helsinki eli Helsingin keskustan alue, jossa työskentelee noin 300 henkilöä. Henkilöstöstä iso osa on palveluneuvoja ja suuri osa heistä toimii henkilöasiakkaiden puolella.

### 5.4 Yrityksen perehdytysohjeet

Finanssialan yritys X:ssä uuden palveluneuvojan perehdytys koostuu kahdeksan viikon mittaisesta perehdytysohjelmasta. Näin taataan perehdytyksen tehokkuus ja tasalaatuisuus. Perehdytyskokonaisuuden ydin koostuu monimuoto-opiskelusta konttorissa sekä tätä tukevasta keskitetystä peruskurssista. Oppimista tuetaan alueella järjestettävillä opintopiireillä, luennoilla ja itseopiskelulla. Koko Suomen alueen yhtenäinen uuden työntekijän peruskurssi tukee konttoreissa tapahtuvaa perehdytystä. Valmennus antaa mahdollisuuden syventää ymmärrystä rauhallisessa oppimisympäristössä muiden samassa tilanteessa olevien henkilöiden kanssa. Lähiesimiehen rooli oppimisen mahdollistajana ja sitoutuminen perehdytysuunnitelman toteuttamiseen ovat lopputuloksen kannalta tärkeitä tekijöitä. (Finanssialan yritys X:n intranet, luettu 1.10.2013)

Laadukkaalla perehdyttämällä on tärkeä merkitys ja kauaskantoiset vaikutukset Finanssialan yritys X:n toiminnassa. Arvojen mukainen toiminta on tarkoitus hyväksyä ensi hetkistä alkaen

ja tätä varten tarvitaan hyvää ohjausta ja esimerkkinä toimimista. Erinomaiset asiakaskokemukset ja tulokselliset asiakaskohtaamiset toteutuvat nopeasti, kun perehdyttämiseen paneudutaan ja satsataan. Tämä vaatii panostusta ja erityisesti perehdyttämisen etukäteissuunnitteluun tulee varata aikaa. Laadukkaat yhteistapaamiset ja myyntityökeskustelut ovat tärkeä osa oppimista ja suunnitelmallisen kehittymisen tukena. Oikean perehdyttäjän valinta on tärkeää. (Finanssialan yritys X:n intranet, luettu 1.10.2013)

Perehdytettävälle laaditaan ensimmäisen työviikon aikana henkilökohtainen perehdytysuunnitelma. Suunnitelma auttaa esimiestä aikataulujen ja perehdytyksen suunnittelussa varmistamaan, että keskeisimmät asiat tulee opiskeltua. Perehdytettävää suunnitelma auttaa hahmottamaan opiskeltavien asioiden kokonaisuuden ja suunnitelman kautta hän pystyy myös seuraamaan opittujen asioiden määrää. (Finanssialan yritys X:n intranet, luettu 1.10.2013)

Finanssialan yritys X käyttää perehdytyksen tukena myös työkiertoja. Ne täydentävät uusien työntekijöiden perehdytystä. Työkierron tärkeimpiä tavoitteita on palveluketjun kokonaisymmärrys ja tuntemus, tehokkaiden toimintamallien tunnistaminen ja niiden hyödyntäminen omassa työssä, ymmärryksen saaminen kokonaisprosessista, yleisimpien virhetilanteiden ymmärrys ja ongelmanratkaisukyvyyn parantaminen. Tärkeää olisi että työkierrossa käynyt neuvoja myös veisi mukanaan tietoa oman konttorinsa henkilöstölle. (Finanssialan yritys X:n intranet, luettu 1.10.2013)

## 6 Tutkimus

Finanssialan yritys X:llä on koko Suomen alueelle yhtenäiset ohjeet perehdytyksen järjestämiseen. Perehdyttäminen järjestetään kuitenkin eri alueilla eri tavoilla. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia miten perehdytys on järjestetty toimeksiantajan Kanta-Helsingin alueella. Tarkoituksena on löytää alueen perehdytyksestä hyvät käytänteet sekä miettiä voisiko jotain tehdä myös toisin. Lisäksi tavoitteena on miettiä voisivatko muut alueet ottaa Kanta-Helsingin perehdytyksen järjestämisestä jollain tavalla mallia.

Opinnäytetyön tutkimusaineiston keruu koostuu kahdesta osasta. Ensiksi Kanta-Helsingin alueen konttoreiden, joissa tehdään perehdytystä, johtajille lähetettiin sähköpostia. Heitä haastateltiin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää käyttäen. Tämän jälkeen konttoreiden perehdyttäjiä haastateltiin teemahaastattelumenetelmää käyttäen. Koska tutkimuksen pääpaino oli perehdyttäjien haastatteluissa, konttoreiden johtajien tutkimiseen käytettiin vähemmän resursseja. Tarkoituksena oli saada kokonaisvaltainen käsitys perehdyttämisprosessista Kanta-Helsingin alueella ja löytää kehityskohteita ja hyviä käytänteitä, joita voisi soveltaa myös toimeksiantajan muilla toimialueilla.

Ennakko-oletuksena tutkimukselle on, että Kanta-Helsingin alueella perehdytys on järjestetty hyvin. Tätä oletusta tukee se, että Kanta-Helsingin alue on ainoa Suomen alue, jossa on töissä kaksi täyspäiväisesti perehdyttämiseen keskittyvää työpaikkaohjaajaa. Kaikilla alueilla ei ole edes yhtä työpaikkaohjaajaa.

### 6.1 Tutkimusongelma

Tutkimusongelma määrittää tutkimuksen näkökulman. Opinnäytetyön tutkimusongelma on: Mitkä ovat hyviä käytänteitä ja kehityskohteita palveluneuvojien perehdytyksessä Kanta-Helsingin alueella ja mitä hyviä käytänteitä voisi viedä muille alueille? Tutkimusongelmaan pyrittiin löytämään ratkaisu kysymällä muutama kysymys konttoreiden johtajilta ja haastatteleamalla perehdyttäjiä. Opinnäytetyön tekijä päätti kerätä aineiston itse, koska valmista aineistoa kyseisen tutkimusongelman selvittämiseksi ei ollut saatavilla.

### 6.2 Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohdat

Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja löytämään tai paljastamaan tosiasioita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 161.)

Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä on monia. Ensinnäkin tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa sekä aineisto tutkimukseen kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositetaan ihmistä tiedon keruuseen. Tutkija luottaa omiin havaintoihinsa ja haastatteluihin tutkittavien kanssa enemmän kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. (Hirsjärvi ym. 2010, 164.)

Tutkimuksessa käytetään induktiivista analyysia ja lähtökohtana on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Aineiston hankinnassa käytetään laadullisia metodeja ja suositetaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille. Kohdejoukko tutkimukseen valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotosta käyttäen. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisesti tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti. Tutkimukselle on myös ominaista se että tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita kielen piirteistä, säännönmukaisuuksien keksimisestä, tekstin tai toiminnan merkityksen ymmärtämisestä ja reflektiosta. (Hirsjärvi ym. 2010, 164-165.)

Tähän tutkimukseen kvalitatiivinen tutkimusote valittiin siitä syystä, että tutkittavasta ilmiöstä tahdottiin saada kokonaisvaltainen käsitys. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan jonkin asian laatua määrän sijaan. Tällainen menetelmä sopii tutkimukseen, jossa etsitään kehitysideoita. Laadullisessa tutkimuksessa kysymykset ovat tyypillisesti avoimia, joten tutkimusmenetelmän avulla uskottiin saatavan uutta tietoa.

### 6.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusaineistonkeruumenetelmän valintaa ohjaa se, millaista tietoa ollaan etsimässä. Tällöin tulee pohtia millainen aineisto antaisi parhaiten näkökulmia ja ratkaisuehdotuksia tutkimusongelmaan ja -tehtävään. Aineistonkeruuseen tulee valita menetelmä, jolla saa parhaiten kerättyä tutkimusongelman kannalta tarpeellista aineistoa. Aineiston hankinnassa tulee ottaa huomioon myös käytettävä aika sekä taloudelliset resurssit. (Saaranen-Kauppinen & Puusniemi 2006, Millaista aineistoa ja miten?)

Tavallisimpia tiedonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, havainnointi, kysely ja kirjalliseen materiaaliin tutustuminen. Haastattelut voidaan jakaa syvähaastatteluihin ja survey-haastatteluihin, havainnointi ulkopuolisena tapahtuvaan havainnointiin ja osallistuvaan havainnointiin, kyselyn kysymykset avoimiin ja suljettuihin sekä kirjallinen materiaali päätöksiin ja kuvauksiin. Näiden lisäksi menetelminä voidaan käyttää myös oman toiminnan rekisteröintiä, tapahtumien videointia ja äänittämistä, erilaisia mittauksia, käyttäjän tai käyttäjien toiminnan seuraamista tietokoneen avulla, tekstien keruuta ja kokeilua sekä rakennetun ympäristön luomuksia. Menetelmiä on mahdollista myös yhdistellä. (Järvinen & Järvinen 2011, 145.)

Kaikki tutkimuksessa käytetyt menetelmät ovat haastattelumenetelmiä. Haastattelu on hyvin käytetty tutkimusmenetelmä. Haastattelusta riippuen tutkija ja haastateltava keskustelevalt joko avoimemmin tai järjestelmällisemmin tutkittavaan aiheeseen liittyvistä asioista. Haastattelua käytetään tutkimusaineiston saamiseksi ja saatua aineistoa analysoidaan ja tulkitaan. Haastattelu perustuu siihen, että kun tahdotaan saada tietoa ihmisten elämästä, kannattaa kysyä siitä heiltä itseltään. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, Haastattelu)

Haastattelut voidaan jakaa avoimiin, puolistrukturoituihin ja strukturoituihin sen mukaan, miten yksityiskohtaisesti kysymykset on ennalta suunniteltu. Strukturoidussa haastattelussa on hypoteeseista johdettuja kysymyksiä, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Avoimessa haastattelussa taas tutkimusteemat ohjaavat haastattelua. Puolistrukturoitu haastattelu sisältää sekä strukturoituja kysymyksiä että avoimia teemoja. (Järvinen & Järvinen 2011, 145.)

Haastattelun etuna muihin tiedonkeruumenetelmiin verrattuna on se, että aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti riippuen tilanteesta ja vastaajia myötäillen. Aiheiden järjestystä on mahdollista muunnella ja vastauksien tulkitsemisessa on enemmän mahdollisuuksia, kuin esimerkiksi postitse suoritettussa kyselyssä. Vastaajiksi suunnitellut henkilöt saadaan usein mukaan tutkimukseen ja heidät on mahdollista tavoittaa myös myöhemmin, mikäli se on tarpeen. (Hirsjärvi ym. 2010, 205-206.)

Haastattelun haittapuolina on se, että haastattelu vie aikaa ja edellyttää huolellista suunnittelua ja kouluttautumista. Haastatteluun voi sisältyä myös monia virhelähteitä, jotka voivat johtua haastattelijasta, haastateltavasta tai tilanteesta kokonaisuutena. Haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää myös se, että tutkittavalla on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastuksia. (Hirsjärvi ym. 2010, 206.)

Haastattelut valittiin tutkimusmenetelmiksi siitä syystä, että niiden avulla ajateltiin saatavan uutta tietoa sekä syvällistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelukysymykset olivat avoimia, jolloin haastateltavan oma ääni ja mielipiteet pääsivät esiin.

### 6.3.1 Puolistrukturoitu lomakehaastattelu

Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltaville esitetään samat tai melkein samat kysymykset. Haastattelu sopii tilanteisiin, joissa halutaan tietoa juuri tietyistä asioista, eikä haastateltaville haluta tai ole tarpeellista antaa liikaa vapautta haastattelussa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu)

Lomakehaastattelu on käytetyin haastattelumuoto. Siinä kysymykset ja väitteet ovat muodoltaan ja järjestykseltään ennalta määrätty. Lomakehaastattelussa oletetaan myös, että kysy-

myksillä on sama merkitys kaikille tutkittaville. Yksiymmärteisyys pätee parhaiten yhtenäisissä ryhmissä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 44.)

Tähän tutkimukseen puolistrukturoitu haastattelulomake valittiin siitä syystä että sillä pystyi helposti ja pienillä resursseilla saamaan tutkimuksen kannalta tarpeellista tietoa monelta ihmiseltä. Sekä tutkijan että tutkittavien aikaa säästy, kun haastattelu suoritettiin sähköisesti. Tutkittavat olivat esimiehiä, joten oletuksena oli, että he suostuisivat tutkimukseen vain, mikäli se ei vie heiltä liikaa aikaa tai aiheuta liikaa vaivaa.

### 6.3.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on formaaliudessaan lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välissä. Teemahaastattelu kohdentuu yksityiskohtaisia ja valmiiksi muotoiltuja kysymyksiä väljemmin kohdentuen ennalta päätettyihin teemoihin. Teemat ovat kaikille haastateltaville samat, mutta niitä käsitellään joustavasti ilman tiettyä etenemisreittiä. Ihmisten tulkinnat ja heidän merkityksenantonsa pyritään huomioimaan teemahaastattelussa. Vapaalle puheelle annetaan tilaa, mutta ennalta päätetyt teemat pyritään keskustelemaan kaikkien haastateltavien kanssa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, Teemahaastattelu)

Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne. Teemojen järjestys on vapaa, eikä kaikkien haastateltavien kanssa välttämättä puhuta kaikista teemoista yhtä paljon. Teemoista ja niiden alateemoista pyritään keskustelemaan vapaasti. Käsiteltävät teemat valitaan tutkittavan aiheen pohjalta. Teemahaastatteluun haastateltavat valitaan harkintaa käyttäen. Tutkittaviksi valitaan sellaisia henkilöitä, joilta ajatellaan parhaiten saavan tietoja tutkittavaan aiheeseen liittyen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, Teemahaastattelu)

Teemahaastattelun etuna on, että teemojen laajuus ja vastaamisen vapaus antaa tilaa haastateltavien puheelle. Teemahaastattelua voidaan analysoida teemoittain tyypittelemällä, kvantitatiivisesti, kvantitatiivisuutta ja kvalitatiivisuutta yhdistäen tai kielellisesti tarkastellen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, Teemahaastattelu)

Teemahaastattelu valittiin tutkimuksen tekoon siitä syystä että tutkittaville tahdottiin antaa mahdollisuus puhua vapaasti aiheesta. Tärkeä kriteeri kyseisen tutkimusmetodin valintaan oli myös se, että haastattelussa voidaan selvittää saatavia vastauksia sekä kysyä syventäviä lisäkysymyksiä edellisten vastauksien perusteella.

#### 6.4 Tutkimuksen aineisto ja rajaus

Tutkimusaineiston hankinnan lähtökohtana ovat tutkimusongelma ja tutkimustehtävä. Tutkimusaineiston keruuta suunniteltaessa päätetään miten ja millaista aineistoa tahdotaan, kuinka paljon aineistoa on riittävästi, kuinka valita tutkittavat ja onko aineisto edustava. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, Aineiston hankinta) Tässä tutkimuksessa käytettiin harkinnanvaraista otantaa, mikä tarkoittaa sitä että tutkittavien valinta tehtiin harkiten ja tarkoitukseen sopivasti.

Tutkimusaineistoksi puolistrukturoituun haastattelulomakkeeseen valittiin niiden Kanta-Helsingin palvelukonttoreiden johtajat, joissa tehdään perehdytystä. Näitä konttoreita on kuusi. Näistä viiden konttorin johtajat vastasivat tutkimuskysymyksiin. Kyseiset henkilöt valittiin tutkimukseen siitä syystä, että heiltä uskottiin saatavan parhaiten palveluneuvojen perehdytykseen liittyvää tietoa esimiehen näkökulmasta. Tutkittaviin otettiin yhteyttä sähköpostitse.

Teemahaastatteluihin valittiin henkilöt, jotka tutkimuksen teon aikaan marras-joulukuussa 2013 parhaillaan perehdyttivät uutta palveluneuvojaa Kanta-Helsingissä. Perehdyttäjiä oli kaiken kaikkiaan kuusi, ja heistä viisi suostui haastatteluun. Heidät valittiin tutkimukseen siitä syystä, että heiltä uskottiin parhaiten saatavan perehdytykseen liittyvää ajankohtaista tietoa. He kaikki olivat aloittaneet itse yrityksessä kahden vuoden sisällä, joten ennakkoletuksena oli, että heiltä saisi tietoa heidän omasta perehdytyksestään ja sen jälkeisestä ajasta sekä tämän hetkisestä perehdytyksestä. Tutkittaviin otettiin yhteyttä sähköpostitse ja sovittiin sitä kautta henkilökohtaiset haastattelut.

Tutkimuksessa päätettiin haastatella perehdyttäjiä mieluummin kuin perehdytettäviä, koska perehdyttäjiltä uskottiin saatavan analyttisempaa ja syvempää tietoa. Oletuksena oli, että perehdytettävät eivät osaisi vielä näin pian työn aloituksen jälkeen analysoida niin hyvin omaa oppimistaan tai perehdytyksen kulma kiviä. Perehdyttäjillä oli myös perehdytyksestä muutaman vuoden historianäkökulma, jota uusilla ei olisi ollut. Tutkittavilta tahdottiin kysyä myös heidän oman perehdyttämisensä jälkeisestä ajasta, eikä perehdytettäviltä olisi voinut siihen liittyviä kysymyksiä kysyä. Perehdyttäjien haastatteleminen tuntui tutkimusongelman kannalta parhaalta vaihtoehdolta.

Tutkimuksen pääpaino oli perehdyttäjissä. Konttoreiden johtajilla on Finanssialan yritys X:n Kanta-Helsingin alueella pienempi rooli perehdytyksessä, koska alueella toimii kaksi työpaikkaohjaajaa, jotka toimivat perehdytettävien esimiehinä perehdytysjakson ajan. Konttorin johtajat valitsevat konttorista perehdyttäjän uudelle työntekijälle. Lisäksi vastuulla on tukea



perehdyttäjän lisäksi perehdytettävää konttorin arjessa. Konttorin johtaja muun muassa varmistaa, että perehdytettävälle tulee konttorin toimintamallit tutuiksi.

## 6.5 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tutkimuksessa aineiston analysointi, tulkinta ja johtopäätökset ovat ydinasioita. Analyysivaiheessa tutkija saa selville minkälaisia vastauksia hän saa ongelmiinsa. On myös mahdollista, että analyysivaiheessa selviää, että ongelmat olisikin pitänyt asettaa eri tavalla. (Hirsjärvi ym. 2010, 221.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston tavallisimmat analyysimenetelmät ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi, keskusteluanalyysi ja grounded theory (Hirsjärvi ym. 2010, 224). Opinnäytetyössä on käytetty analyysimenetelmänä tyypittelyä.

Tutkimuksen aineisto analysoitiin kahdessa osassa. Konttoreiden johtajien vastaukset analysoitiin kysymyksittäin. Kysymyksiä oli kolme. Perehdyttäjien haastattelut analysoitiin teemoittain. Myös teemoja oli kolme.

### 6.5.1 Konttorin johtajat

Aineisto kerättiin lähettämällä tutkittaville sähköpostia (liite 1). Tutkittaville korostettiin, että vastaaminen on täysin luottamuksellista, eikä heidän henkilöllisyyksiään tai toimipaikkaan mainita lopullisessa tutkimusraportissa.

Konttorin johtajilta kysyttiin kolme avointa kysymystä. Ensimmäisen kysymyksen tarkoituksena oli selvittää kuka perehdyttää tällä hetkellä konttorissa ja miten kyseinen henkilö on valittu. Toinen kysymys liittyi konttorin yleisiin perehdytyskäytäntöihin. Kysymyksellä haluttiin selvittää, montako henkilöä konttorissa on jotka perehdyttävät, vai hoitaako aina joku tietty henkilö perehdytykset. Kolmantena kysyttiin mitkä ovat konttorin johtajan mielestä perehdyttäjän tärkeimmät ominaisuudet ja taidot.

Ensimmäiseen kysymykseen kolme konttorin johtajista vastasi, että yhtenä perehdyttäjän valintaperusteena on se, että perehdyttäjän katsottaisiin myös itse kehittyvän perehdytyksen aikana.

”Yritän aina löytää perehdyttäjän jolla olisi jo jonkin verran omaa kokemusta ja joka pystyisi myös itse kehittymään valmennuksen aikana.”

Kaikkien konttorin johtajien vastauksissa tuli esille myös, että oikeanlainen asenne, riittävät perustaidot ja tapa toimia vaikuttavat perehdyttäjän valintaan.

Toiseen kysymykseen kaikki konttorin johtajat vastasivat, että konttorissa ei ole yhtä tiettyä perehdyttäjää, eikä edes muutaman perehdyttäjän rinkiä. Aina kun uusi työntekijä on tulossa, harkitaan, kuka ottaisi hänet perehdytettäväksi.

Kolmanteen kysymykseen eli perehdyttäjän tärkeimmiksi ominaisuuksiksi ja taidoiksi kaikki konttorin johtajat nimesivät asenteen. Kaksi vastaajaa mainitsi pitkäjänteisyyden ja kärsivällisyyden. Kahden vastaajan mielestä myös talon tapojen ymmärrys, arvojen mukainen toiminta sekä ymmärrys siitä, mikä on yrityksen tapa kohdata asiakas, on tärkeää. Kaksi vastaajaa korosti aktiivisuutta. Yhden vastaajan mielestä perehdyttäjän täytyy olla myyntiorientoitunut ja haluta tehdä kauppaa. Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että palautteenantokyky ja kannustaminen kuuluvat myös tärkeimpiin ominaisuuksiin.

#### 6.5.2 Perehdyttäjät

Aineisto kerättiin henkilökohtaisesti haastattelemalla. Tutkija meni jokaisen haastateltavan työpaikalle suorittamaan haastattelun. Haastattelu suoritettiin sitä varten erikseen varatussa tilassa tai muussa syrjäisessä paikassa, jossa muiden henkilöiden ei ollut mahdollista seurata keskustelua. Häiriötekijät pyrittiin tällä tavoin poistamaan. Tutkittavilta kysyttiin jokaiselta lupa haastattelun nauhoittamiseen ja jokainen suostui siihen. Tutkittaville korostettiin että haastattelut ovat täysin luottamuksellisia, eikä heidän henkilöllisyyksistään tai toimipaikoistaan tule mitään tarkempaa tietoa lopulliseen tutkimusraporttiin. Haastattelut olivat kestoltaan 35-50 minuuttia.

Teemahaastatteluissa oli kolme teemaa. Ensimmäinen teema oli haastateltavan tausta. Tämän teeman sisällä haastateltavien kanssa keskusteltiin siitä, kuinka kauan he itse ovat olleet Finanssialan yritys X:ssä, kuinka monta kertaa ovat perehdyttäneet yrityksessä, minkälainen muistikuva heillä on heidän omasta perehdytyksestään ja minkä takia on nyt suostunut tai halunnut perehdyttää. Myös jonkun verran muista asioista keskusteltiin tämän teeman sisällä, riippuen haastateltavan vastauksista.

Toinen teema haastattelussa oli itse perehdytysprosessi. Tämän teeman sisällä keskusteltiin perehdytyksen käytännön järjestelyistä, siitä miten nopeasti perehdytettävä alkaa itse tehdä asioita, miten hyvin perehdytettävän toiveita voidaan ottaa huomioon, palautteen annosta puolin ja toisin ja myyntiin ohjaamisesta. Haastateltavien kanssa keskusteltiin myös siitä, onko nykyinen perehdytysjakso sopivan pituinen ja järjestetty mielekkäästi.

Kolmas teema oli tuki yrityksen puolelta niin perehdytettävälle että perehdyttäjälle. Tutkitavien kanssa keskusteltiin työtovereiden, esimiehen, työpaikkaohjaajien ja henkilöstöosaston tämän hetkisestä osallisuudesta perehdytykseen sekä mahdollisista toiveista ja tarpeista jatkoa ajatellen.

Perehdyttäjille tehty teemahaastattelut analysoitiin tyypittelemällä. Tyypittelyssä kiinnitetään huomiota aineistoa kokonaisuutena hyvin luonnehtiviin seikkoihin ja ne pyritään kiteyttämään informatiivisesti. Mielenkiinto voi kohdistua myös yksityiskohtiin, joiden ajatellaan olevan erikoisia, yksittäisiä, omituisia ja keskimääräisestä poikkeavia. Tyypittelyssä tyypilliset asiat kootaan eli aineistoa tiivistetään havainnollisiin tyyppeihin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, Tyypittely)

#### *Haastateltavan tausta*

Kaikki haastateltavat aloittivat itse oman uransa Finanssialan yritys X:ssä kahdeksan viikon perehdytysjaksolla. Haastateltavat olivat tutkimuksen teon aikana olleet puolesta vuodesta puoleentoista vuoteen yrityksen palveluksessa. Yksi haastateltava oli tullut yritykseen toisesta finanssialan yrityksestä, yksi oli tullut suoraan koulun penkiltä ja loput kolme olivat vaihtaneet täysin toiselta alalta.

Kolme haastateltavista perehdytti tutkimuksen teon aikana ensimmäistä kertaa uutta työntekijää taloon ja kaksi haastateltavista perehdytti jo toista kertaa. Kaikki haastateltavat kokivat, että olivat olleet tarpeeksi kauan yrityksen palveluksessa, jotta voivat perehdyttää uuden työntekijän. Kaksi kertoi pohtineensa etukäteen, miten tulee pärjäämään perehdyttäjänä. Kaikki kuitenkin olivat sitä mieltä, että perehdyttäjän ei itse täydy osata kaikesta aivan kaikkea, vaan aina voi kysyä myös muilta apua, mikäli itsellä jokin asia on unohtunut tai hieman heikommalla pohjalla. Kaikki haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että perehdytys kehittää heitä itseään eli myös he hyötyvät siitä.

Neljä vastaajista oli suostunut perehdyttämään ihan mielellään, kun heidän esimiehensä oli heitä siihen pyytänyt. Yhdellä vastaajalla oli takana myös henkilökohtaisia intressejä perehdytystä kohtaan, koska on kiinnostunut aikuiskasvatustieteistä. Yksi vastaaja taas ei olisi ollut niinkään kiinnostunut perehdyttämisestä, mutta koki että hänen oli pakko sanoa kyllä, koska toista mahdollisuutta ei välttämättä annettaisi. Lisäksi hän koki, että hänen oma etenemensä yrityksessä riippuisi siitä suostuuko hän vai ei. Kahden vastaajan mielestä oli myös helpotavaa, että perehdytyksen aikana heidän omista työtuloksistaan ja myynneistään ei kysytä mitään, mikä taas vähentää heidän stressiään. Eräs vastaaja mainitsi, että hänen mielestään perehdyttäminen on kuitenkin raskaampaa, kuin että tekisi itse.

Kysyttäessä haastateltavilta heidän omasta perehdytysjaksostaan neljä oli sitä mieltä, että heidän oma perehdytysjaksonsa aikanaan oli järjestetty hyvin. Yksi vastaaja sanoi, ettei hänen perehdytyksensä ollut sujunut siten kun hän oli etukäteen kuvitellut. Tämän vastaajan mielestä perehdyttäjän valintaan tulisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota, eikä vain valita perehdyttäjää sen perusteella kenen vuoro niin sanotusti on. Saman vastaajan mielestä perehdytyksessä tärkeää on se, että kerrotaan syitä, minkä takia jokin asia tehdään, ei ainoastaan sanota, että ”tee näin”. Kokonaiskuvan hahmottaminen on tärkeää ja siihen tulisi aluksi panostaa.

Haastateltava, joka oli tullut toisesta finanssialan yrityksestä, kertoi että Finanssialan yritys X:n panostaminen perehdyttämiseen on täysin eri tasolla kuin edellisessä työpaikassa. Vaikka hän oli ollut vuoden palveluneuvojana edellisessä yrityksessä, niin hän kävi silti Finanssialan yritys X:n perehdyttämisyksikön aivan kuten muutkin. Hän oli itse kysynyt, onko perehdytysjakso todella tarpeellinen. Hän sanoi, että henkilöstöosaston mielestä oli, koska heidän mielestään hänen täytyi oppia Finanssialan yritys X:n tapa toimia.

”Siellä (edellisessä työpaikassa) ei ollut tämmöstä niin kun rakennetta, mitä täällä on, niin kun esimerkiksi se kahdeksan viikon perehdytysjakso. Esimiehen kanssa vähän käytiin läpi, että mitä harjoitellaan ja näin poispäin, mutta ei lähellekään näin järjestäytynyttä.”

### *Perehdytysprosessi*

Kaikki haastatellut uskoivat, että Finanssialan yritys X:n kaikista alueista juuri Kanta-Helsingissä perehdytys on viety pisimmälle. Kaksi vastaajista tunsivat olevansa etuoikeutettuja, kun heidän perehdytykseen oli panostettu eri tavalla, kuin muiden alueiden uusien työntekijöiden perehdytykseen. Finanssialan yritys X:n uuden työntekijän peruskurssilla he kaikki olivat tavanneet työntekijöitä muilta Suomen alueilta ja siellä käytyjen keskusteluiden perusteella he arvottivat Kanta-Helsingin perehdytyksen korkeimmalle.

Kanta-Helsingin alueella on tapana, että perehdytysjakso ollaan toisessa konttorissa, mihin sitten lopullisesti sijoitetaan ja tämä herätti tunteita vastaajissa. Erään vastaajan mukaan uudet elävät koko perehdytyksen ajan puolittaisessa paniikissa, kun eivät tiedä minne joutuvat. Sama vastaaja kuvasi, että siirtyminen uuteen konttoriin perehdytysjakson jälkeen oli tuntunut kuin putoaisi kylmään veteen.

”Toki siinä näkee eri toimintatapoja, mut sit siinä voi myöskin käydä niin, et niin kun mulle kävi et mä olin sillon kun mä tulin et just. Ja edelleen vaihtaisin minä päivänä tahansa takaisin (perehdytyskonttoriin), jos vaan voisin. Mut mä en voi, vaan mut on pistetty tähän. Kyl mä

olisin helpommalla päässyt, jos mut olis vaan niin kun alun perinki heitetty tähän. Mä en tietäis et mä kaipaisin sinne.”

Kaikkien vastaajien mielestä kahdeksan viikon pituinen perehdytys on hyvä ja se antaa valmiudet itsenäisesti kehittää osaamista jatkossa. Joidenkin perehdytettävien kohdalla kahdeksan viikkoa saattaa olla jopa liikaa, kun taas toisten kohdalla tuntuu, ettei se välttämättä riittäisi. Yksi haastateltava koki, ettei hänen perehdytettävälleen välttämättä ole perehdytyksestä samalla tavalla hyötyä, kuin muille, koska perehdytettävä on ollut Finanssialan yritys X:n palveluksessa jo pari vuotta toisissa tehtävissä. Toisen vastaajan mielestä Kanta-Helsingin alueella kahdeksan viikkoa on aika kunnianhimoinen aika, koska alueen tavoitteet ovat holtittomat verrattuna aluekuntiin ja muihin. Yhden vastaajan mielestä perehdytysjakson jälkeen tuntuu kuin ”heitettäisiin koirien syötäväksi”.

”Toki siinä on se, että sen kahdeksan viikon ajan kaadetaan niin paljon tietoo niskaan, et se tulee niin kun korvistaki ulos. Must tuntuu et se on niin hirveen intensiivinen se koko kahdeksan viikkoo. Millään ei voi kaikki jäädä päähän, mutta toisaalta ottaa sit sen mistä saa kopin.”

”Mä oon itse sitä mieltä et oli se kahdeksan viikkoa tai oli se kaksitoista viikkoa, ni sä et oo ikinä varma. Jos alueen tavoitteet on niin kun tällaset kun mitä ne on, niin aivan hukassa sä oot vielä ton kahdeksan viikon jaksonkin jälkeen.”

Kaikki haastateltavat sanoivat alussa antavansa perehdytettävälleen palautetta jokaisen asiakkaan jälkeen. Mikä meni hyvin ja mitä tulisi muistaa jatkossa. Eräs vastaaja ajatteli, että on palautteen antajana liian kiltti kun taas toinen sanoi antavansa palautetta hieman riippuen ihmisestä reippaammin tai kannustavammin.

Haastateltavien mukaan perehdytettävän toiveita pystytään huomioimaan jonkun verran perehdytyksessä, mutta suuret linjat tulevat valmiiksi annettuina. Normaali käytäntö on, että perehdytettävä on aloittaessaan yhden päivän takana seuraamassa ja seuraavana päivänä siirtyy itse tekemään perehdyttäjän seuratessa ja neuvoessa takaa. Esimerkiksi tätä käytäntöä voidaan nopeuttaa, mikäli perehdytettävä on ollut talossa aikaisemmin. Kolme haastateltavista sanoi, että pyrkivät itse toiminnassaan huomioimaan perehdytettävän toiveita esimerkiksi siitä miten nopeasti tulisi edetä.

Se, että uusilla on yksi tietty nimetty perehdyttäjä, on vastaajien mielestä hyvä. Tämä henkilö tietää mitä on jo käyty ja mitä ei. Perehdyttäjä tietää kokoajan missä vaiheessa uusi on tietojensa ja oppimisensa kanssa ja samalta henkilöltä on helppoa aina kysyä apua.

Yhden haastateltavan perehdytettävä oli ollut kauemmin Finanssialan yritys X:n palveluksessa, kuin mitä hän itse oli ollut. Tilanne oli hänen mielestään hieman omituinen.

”Mä voisin jopa sanoo, et siit (perehdytysjakso) ei oo ollu niin paljon hyötyä hänelle (Finanssialan yritys X:ssä jo aiemmin työskennellyt henkilö) samalla lailla. Must tuntuu, et se voi olla aika turhauttavaakin sille. Pari kertaa on menny vähän nokat vastakkain just sillä, että mä ymmärrän et sellanen, joka on ollu (Finanssialan yritys X:ssä) tosi kauan, ni ei se halua kuulla sellaselta ehkä niin paljon sellasta. Emmä tiiä asiat täytyy oppii sit vaan selittämään.”

Perehdytysjakson aikana joka viikko asetetaan kyseiselle viikolle tavoitteet. Kaikki vastaajat painottivat, että uusilta odotetaan jo alussa paljon.

”Odotuksethan ovat kokoajan hirveät, mutta se on vaan opittava, koska nehän jatkuu, eikä lopu siihen, että se kahdeksan viikkoa on ohi. Niin tavallaan niin kun tottuu siihen. Mun mielestä siinä vähän niin kun kuoriutuu se, että haluaako sitä työtä, mihin nyt on päässyt ja mihin koulutetaan, niin tehdä sitten. Aika hyvin siinä sitten erottuu kyllä.”

Se, kuinka monipuolisesti perehdytettävä saa harjoitella asioita perehdytyksen aikana, on jonkin verran konttorikohtaista. Tietyissä konttoreissa käy osaltaan tietyn tyyppisiä asiakkaita. Asiakkaita ei voi valita, joten on mahdollista, että perehdytettävä ei saa kertaakaan harjoitella jonkun tietyn asian tekemistä perehdytyksen aikana.

Siinä, kuinka nopeasti perehdytettävää pyritään laittamaan yksin työskentelemään, oli eroja vastauksissa, riippuen siitä kumman työpaikkaohjaajan ryhmässä haastateltavan perehdytettävä oli. Toisen ryhmässä perehdyttävä istuu koko kahdeksan viikkoa perehdytettävän kanssa, kun taas toisen ryhmässä perehdytettävät laitetaan viimeiseksi viikoksi tai kahdeksi yksin. Haastateltava, jonka perehdytettävä oli jälkimmäisestä ryhmästä, ei kokenut hyväksi sitä, että perehdytettävä laitetaan yksin, jos tämä selvästi on vielä epävarma tekemisessään. Tämä tarkoitti käytännössä sitä, että hän tekee viimeisen viikon tai kahden ajan kahden ihmisen työt, koska perehdytettävä ei kuitenkaan pysty toimimaan ilman hänen jatkuvaa apuaan. Eräs vastaaja sanoi, että toimintapa jossa uusi työntekijä pyritään laittamaan yhä aikaisemmin yksin työskentelemään, olisi johdon ohjeistus.

”Aluejohtohan on sitä mieltä, että niin kun jossain vaiheessa kokeillaan vähän niin kun venäläistä uimakoulua et pysyykö pinnalla. Ja sitten et on kuitenkin saatavilla sit kouluttaja. Mut sitten pääsääntöisesti työpaikkaohjaaja on sitä mieltä, että siinä kohtaa, kun tuntuu et osaa jo kaiken, niin sitten se ei saa jäädä siihen, että niin kun joo sä osaat jo kaiken ja näin, vaan se viedään vielä pidemmälle, et miten sitä voidaan sit vielä kehittää. Tavallaan kylhän sä opit koko ajan lisää. Sit keskitytään eri asioihin.”

Finanssialan yritys X:n perehdytykseen kuuluu myös uuden työntekijän peruskurssi, joka on koko Suomen alueella yhtenäinen ja kaikille uusille työntekijöille pakollinen. Kurssi järjestetään useampana kaksipäiväisenä kurssipäivänä Helsingissä. Kolme haastateltavaa koki, että Kanta-Helsingin alueen tapa, jossa uuden työntekijän peruskurssi alkaa perehdytyksen aikana samaan aikaan, on hyvä. Yksi vastaaja ei osannut ottaa tähän mitään kantaa ja yksi pohti onko tietoa uudelle jopa liikaakin, jos kurssi alkaa samaan aikaan.

”Näillähän on näillä opastettavilla nyt samaan aikaan uuden työntekijän peruskurssi meneillään, eli se alkaa heti näillä kasiviikkosilla ja sitä tietoo oikeesti tulee ihan sikana.”

Kaikki haastateltavat kertoivat, että heidän omassa uuden työntekijän peruskurssiryhmässään oli ollut muilta alueilta ihmisiä, jotka saattoivat olla olleet jo vuoden pari talossa ja mahdollisesti jo edenneet palveluneuvojasta ylöspäin. Haastateltavien mielestä se, että osa on ollut jo vuoden tai yli töissä yrityksessä kun tulee kurssille, ei ole järkevää. Haastateltavat eivät myöskään uskoneet, että kurssista on hyötyä sellaiselle henkilölle, joka on ollut jo pidemmän aikaa talossa, vaan kurssi on tällaisessa tilanteessa käytännössä ajan ja rahan tuhlausta.

”Uuden työntekijän peruskurssihan alkaa nyt heti, mut nyt ainakin tässä erässä mikä alko, niin perehdytettävä sano et siellä oli hirveesti sellasia, jotka on ollu jo vuoden. Sit tavallaan ehkä vähän myöhään sellaselle ihmiselle on uuden työntekijän peruskurssi. Perehdytettävä sano, et sieltä sai hirveesti tietoo. Osittain meni ihan yli hilseen, koska sitte ketkä oli ollu jo yli vuoden, ni niillä oli siitä asiasta jo erilaista kysyttävää, ku sitte taas se, kuka on alottanu nyt vasta.”

#### *Tuki perehdytykseen*

Haastateltavien mielestä konttorissa huomaa sen, että kaikki tietävät perehdytettävän olevan vain perehdytyksen ajan kyseisessä konttorissa ja lähtevän sen jälkeen muualle. Uuteen henkilöön ei niin syvällisesti paneuduta, koska tiedetään, että hän lähtee toiseen konttoriin.

”Meilläkin vaihtuu kokoajan ihmiset, niin ei kaikki jaksa alkaa edes tutustumaan uusiin, koska kahdeksan viikkoa menee aika nopeasti. Mäki täs mietin, et meil on ollut perehdytettäviä pari tyttöä, ni hyvä kun muistaa edes niiden nimeä, et en mä ikinä lähtenyt edes niin kun tutustumaan. Tutustumisessa on aina oma juttunsa ja sit ne lähtee taas eri konttoreihin.”

Konttoreiden esimiehet eivät osallistu perehdyttämiseen kovinkaan paljoa. Tämä ei haastateltavien mielestä ole mikään ongelma. Osassa konttoreista perehdytettävä ja perehdyttäjä käyvät toisinaan keskustelemassa konttorin johtajan kanssa, toisissa tällaista käytäntöä ei

ole. Yhden vastaajan mielestä myös esimiehistä huomaa sen, että he tietävät ettei perehdytettävä kuitenkaan jää heidän konttoriinsa.

Kaikki vastaajat pitivät työpaikkaohjaajien roolia erittäin hyvänä ja hyvin järjestettynä. Vastaajien mielestä nykyiset työpaikkaohjaajat sopivat rooliinsa hyvin ja tekevät hyvää työtä. Yhden vastaajan mielestä työpaikkaohjaajat tuovat tasalaatuisuutta alueen perehdytykseen, eikä perehdytettävä jää niin sanotusti täysin sen armoille, millainen konttorin johtaja tai perehdyttävä hänen konttorissaan on. Saman vastaajan mielestä se, että työpaikkaohjaajat ovat niin hyviä työssään, sitouttaa myös uutta työntekijää.

”Mä en usko et tällases rattaassa, mitä tääl niin kun yritetään pyörittää, kun kokoajan toi palkkaaminen on niin kun, se on niin isoo koko ajan. En mä usko, et se toimis hyvin ilman heitä. Niiden roolin mä näen itse asiassa aika ratkaisevana. He sopii siihen rooliin hirveen hyvin, niin tota ilman heitä nää olis kaikki uudet niin kun ihan vaan sen armoilla, et katotaan vaan minkälainen esimies siel (perehdytyskonttorissa) sattuu olee. Jumalan kiitos he on niin hyvin valikoituja tohon. Niinkun mä sanoin niin esimiehet vaihtelee per konttori. Työpaikkaohjaaja niin kun takas sen, että mulla tuli sellanen luotettava olo tästä yrityksestä (oman perehdytyksen aikana), koska hän on niin hyvä siinä hänen duunissa. Vaik mä näin niin kun ihan mitä sattuu muuta, niin mä ajattelin, et joo tääl on niin kun yks kellä on niin kun näin paljon järkeä päässä.”

Työpaikkaohjaajilta perehdytykseensä saama tuki oli vastaajien mielestä tärkeää. Haastateltavat myös sanoivat, että työpaikkaohjaaja uskaltaa antaa perehdytettävälle palautetta tiukemmin, kuin mitä he itse viitsisivät. Mikäli joitain ongelmia on, perehdyttäjät voivat tarvittaessa laittaa työpaikkaohjaajalle sähköpostia tai soittaa ja työpaikkaohjaaja auttaa.

Haastateltavien mielestä henkilöstöosaston puolesta koulutuksia ja materiaaleja perehdytyksen tueksi on riittävästi. Intranet on hyvä työkalu perehdytyksessä. Haastateltavista tuntuu, ettei oppimisen lomassa ehtisi kauheasti lukemaan ohjeita tai materiaaleja ja työtä oppii parhaiten kuitenkin tekemällä. Kaksi vastaajista mainitsi, että henkilöstöosaston roolin perehdytyksessä tulisi mahdollisesti olla suurempi alueilla, joilla ei ole työpaikkaohjaajaa.

## 6.6 Tutkimusetiikka

Opinnäytetyön tekijä pyysi lupaa tutkimuksensa toteuttamiseen Finanssialan yritys X:n henkilöstöhallinnossa työskentelevältä esimieheltä. Saman henkilön kanssa sovittiin myös, että työssä ei käytetä yrityksen omaa nimeä, vaan nimenä on Finanssialan yritys X. Opinnäytetyön ohjaaja Finanssialan yritys X:n puolelta oli henkilöstöhallinnon kehityskonsultti. Opinnäytetyön sisältö hyväksyttiin toimeksiantajalla ennen sen julkistusta.



Kaikilta haastateltavilta kysyttiin sähköpostitse lupa siitä, saako heitä tulla haastattelemaan ja heidän kanssaan yhteistyössä sovittiin haastattelu aika. Ketään ei painostettu mukaan, vaan kaikki tutkimuksessa mukana olleet henkilöt suostuivat heti. Haastateltavat kysyivät luvan tutkimushaastatteluun osallistumisesta omalta esimieheltään. Haastatteluissa pysyttiin sovittussa aikataulussa ja haastatteluiden nauhoittamiseen kysyttiin lupa haastateltavilta.

Haastateltavia kohdeltiin kunnioittavasti haastattelua ennen, sen aikana ja sen jälkeen. Heidän uhraamaansa aikaa, asemaansa organisaatiossa sekä tietämystään arvostettiin. Haastateltaville pyrittiin viestittämään, että heidän osallistumisensa tutkimuksen tekoon oli hyvin tärkeää ja tutkija arvosti sitä suuresti.

Haastateltaville luvattiin, että haastattelut ovat luottamuksellisia. Kaikki haastatteluaineisto säilytettiin tutkimuksen teon aikana asianmukaisesti suojattuna ja hävitettiin tutkimuksen jälkeen asian mukaisilla tavoilla. Sähköiset aineistot poistettiin sekä paperisen aineiston opinnäytetyön tekijä tuhosi itse. Tutkittaville myös luvattiin, että opinnäytetyössä ei tulla mainitsemaan heidän toimipaikkojaan tarkemmin.

## 6.7 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksessa mukana olleet konttorin johtajat edustivat kattavasti Kanta-Helsingin alueen perehdytyskonttoreita. Vain yksi konttori jäi tutkimuksen ulkopuolelle. Myös tutkimuksessa mukana olleet perehdyttäjät edustivat kattavasti tutkimuksen teon hetkistä perehdytystä Kanta-Helsingin alueella. Yksi perehdyttäjä jäi tutkimuksen ulkopuolelle.

Opinnäytetyön tekijä haastatteli itse henkilökohtaisesti kaikki tutkittavat. Kaikki tutkimushaastattelut nauhoitettiin kokonaisuudessaan. Tällä tavoin varmistettiin, että kaikki keskustellut asiat tulevat dokumentoiduiksi, eikä mikään asia unohdu analyysivaiheessa. Opinnäytetyön tekijä myös purki haastattelut tekstiksi mahdollisimman nopeasti haastattelun teon jälkeen.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan katsoa lisänneen myös tutkijan oma työkokemus Finanssialan yritys X:ssä. Yritys X:n lähtötilanne ja toimintatavat olivat tutkijalle tuttuja, joten haastatteluissa tutkija puhui tutkittavien kanssa niin sanotusti samaa kieltä. Toisaalta luotettavuutta voidaan katsoa lisänneeksi myös se, että tutkija ei ole itse läpikäynyt kahdeksan viikon perehdytysohjelmaa, koska on muissa työtehtävissä. Tutkijalla ei lähtökohtaisesti ollut omakohtaisia kokemuksia, jotka saattaisivat vaikuttaa tutkittavien johdatteluun haastatteluissa, vaan tutkija oli avoin kaikille näkökulmille.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan katsoa lisänneen myös se, että haastatteluissa edettiin suunniteltujen teemojen mukaan. Mikäli toinen tutkija haastattelisi näiden samojen teemojen perusteella, hän saisi todennäköisesti samankaltaisia tuloksia. Toisaalta koska ei ollut tarkkoja ja suunniteltuja kysymyksiä, niin uusia näkökulmia tuli esille haastatteluissa.

Tutkimuksen luotettavuutta voi heikentää se, jos tutkittavat pyrkivät antamaan sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haastateltavat pääasiassa vaikuttivat siltä, että kertoivat juuri ne asiat, mitä mieltä oikeastikin ovat. Tästä ei voi kuitenkaan saada täyttä varmuutta. Luotettavuutta voi heikentää myös se, että tutkimuksen tekijällä ei ole kovin paljoa kokemusta haastatteluiden tekemisestä.

Tutkimuksen teoriaan on pyritty valitsemaan uusimpia lähteitä, aina kun se oli mahdollista. Vanhempien lähteiden tueksi on pyritty löytämään myös uudempia teoksia.

## 7 Tutkimustulosten tulkinta

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 195) mukaan hyvä perehdyttäjä on usein kohtuullisen kokenut työntekijä, muttei kuitenkaan niin rutinoitunut, että olisi unohtanut miltä tuntuu aloittaa uudessa ympäristössä. Finanssialan yritys X:ssä perehdyttäjät ovat suhteellisen uusia ja suurimman osan konttorin johtajien vastauksissa kävi ilmi, että sitä myös osittain haetaan. Heitä ei voi sanoa vielä kokeneiksi. Sen sijaan he muistavat hyvin miten heidän oma perehdytyksensä eteni ja varmasti siitä on hyötyä myös kun he perehdyttävät. He pystyvät mahdollisesti välttämään ne virheet tai puutteet mitä heidän omassa koulutuksessaan on ollut.

Osittain perehdyttäjän valintaan vaikuttaa konttoreissa myös henkilöstön vaihtuvuus. Eräs konttorin johtaja kirjoitti että hänen oma henkilökohtainen tavoitteensa on valmentaa henkilöt noin kahdessa vuodessa eteenpäin. Mikäli tämä kommentti heijastaa myös muiden konttorin johtajien ajatusmaailmaa ja alueen yleisiä tavoitteita, niin hyvin kokeneen perehdyttäjän löytäminen konttorista on tietysti vaikeaa.

Finanssialan yritys X:ssä ei ole tiettyjä perehdyttäjiä ja myös teoria tukee tätä toimintatapaa. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 195) mukaan perehdyttämistä ei kannata nimetä vain muutamien henkilöiden tehtäväksi. Heidän mukaansa suurimmat edut saavutetaan kun organisaatiossa on oletuksena, että koko työyhteisö osallistuu perehdyttämiseen vuorollaan. Työ jakaantuu tasaisemmin, kun perehdyttäjiä on monta.

Kankaan (2003, 14) mukaan perusedellytys perehdyttämiseen on perehdyttäjän oma ammattitaito. Perehdyttäjällä tulee olla lisäksi myönteinen asenne perehdyttämiseen. Tämä teoria

tukee konttorin johtajien vastauksia. Kaikki johtajat mainitsivat perehdyttäjän tärkeimmiksi ominaisuuksiksi asenteen ja riittävät perustaidot.

Kupiaan ja Peltolan (2009, 19) mukaan perehdyttäminen laajimmillaan kehittää perehtyjän lisäksi myös vastaanottavaa työyhteisöä. Haastatellut perehdyttäjät olivat konttorin johtajien kanssa samoilla linjoilla siitä, että perehdyttäjän ei tarvitse vielä itse osata sataprosenttisesti kaikkea. Suurin osa konttorin johtajista valitsee perehdyttäjäksi henkilön, joka voisi itse kehittyä perehdytyksen aikana. Tätä ajatusta tukee se, että kaikki perehdyttäjät kokivat kehittyvänsä perehdyttäessään.

Suurin osa perehdyttäjistä suostui mielellään tehtävään ja kokee sen mieleiseksi. Yhden henkilön vastaus poikkesi muista. Tähän voidaan nähdä syyksi se, että hän kokee tehtävän niin sanotusti pakollisena etenemisensä kannalta. Hänen osaltaan perehdytys ei ole mennyt täysin siten, kun hän oli etukäteen kuvitellut. On mahdollista että hän on alkanut ajattelemaan että ei olisi pitänyt alun perinkään suostua.

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että heidän oma perehdytyksensä oli aikanaan sujunut hyvin. Yksi vastaaja oli eri mieltä. Syy saattaa johtua siitä, että hänen mielestään hänen perehdyttäjänsä ei ollut ollut tarpeeksi kyvykäs perehdyttämään. Kyseisellä perehdyttäjällä ei hänen mukaansa ollut tarpeeksi tietotaitoa eikä mitään pedagogisia taitoja ja tämä oli haitannut perehdytystä. Hän koki myös, että perehdytystä oli haitannut se, että hän oli itse perehdyttäjäänsä kymmenen vuotta vanhempi ja katsoi asioita hieman eri perspektiivistä.

Tutkittavat arvottivat oman alueensa perehdytyksen korkeimmalle työsuhteensa aikana kuulemiensa asioiden perusteella. Yrityksen yhteisissä koulutuksissa ihmiset ovat puhuneet omista perehdytyksistään ja haastateltavat ovat varmasti verranneet omia kokemuksiaan näihin.

Kupias ja Peltola (2009, 37-38) kutsuvat malliperehdyttämiseksi perehdyttämistä, jossa toimintaa standardoidaan massatuotannon suuntaan. Heidän mukaansa tässä mallissa perehdyttämistä halutaan yhtenäistää ja tehostaa sekä auttaa perehdyttäjiä jäsentämään perehdyttämisen kenttää. He mainitsevat malliperehdyttämiseen kuuluvan työn- ja vastuunjaon määrittely. Heidän mukaansa yrityksessä keskitetysti tuotettua materiaalia voivat olla perehdyttämishjelmat, perehdyttäjien muistilistat ja tulokasoppaat. Finanssialan yritys X:n Kanta-Helsingin alueen perehdytys voidaan yllä mainittujen seikkojen perusteella luokitella malliperehdyttämiseksi. Yrityksessä on tietty perehdytysohjelma, vastuunjaot ovat selkeät ja perehdyttäjille on tehty suhteellisen yksityiskohtainen aikataulu perehdytyksen tueksi.

Haastatteluiden perusteella Kanta-Helsingin alueella perehdytysjakson rakenne on sama ja pituus yhtä pitkä, vaikka olisi tullut toisesta finanssialan yrityksestä tai oman talon sisältä

toisesta työtehtävästä. Muutama henkilö haastatteluissa pohti sitä, onko tämä täysin tarpeellista.

Haastateltavien mukaan perehdytettävän toiveita voidaan huomioida pienissä päivittäisissä asioissa, mutta ei muuten kovinkaan paljoa. Tämä on toisaalta ymmärrettävää, koska Finanssialan yritys X:n Kanta-Helsingin alueella palkkaaminen on isoa, eikä luultavasti tämän takia jokaista voida yksilönä huomioida, vaan suuret linjat perehdytyksen suhteen tulevat valmiina annettuina.

Kankaan (2003, 4) mukaan perehdyttämisen tavoite on, että uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, työpaikan tavat sekä yrityksen liikeidean. Lisäksi hän oppii tuntemaan työpaikansa ihmiset, työtoverit ja asiakkaat ja oppii työtehtävänsä sekä tietää työhönsä kohdistuvat odotukset ja oman vastuunsa koko työyhteisön toiminnassa. Se, että Kanta-Helsingissä vaihdetaan konttoria perehdytysjakson jälkeen, ei tue teoriaa. Tällöin uusi työntekijä ei perehdytyksen jälkeen vaihtaessaan konttoria tunne työpaikkaansa, sen ihmisiä, työtovereitaan eikä asiakkaita. Myös työtehtävät eri konttoreissa saattavat vaihdella sekä vaatimukset ja odotukset voivat olla erilaisia.

Työpaikkaohjaajan rooli koottiin tärkeänä myös palautteen annossa. Työpaikkaohjaajalla on kuitenkin enemmän auktoriteettia, koska hän on perehdytettävän esimies perehdytyksen ajan ja käy seuraamassa tämän tekemistä konttorissa sinä aikana. Muutamat vastaajat sanoivat, että ovat palautteen antajina ehkä hieman kilttejä.

Yksi haastateltava oli eri mieltä siitä onko hyvä että uuden työntekijän peruskurssi alkaa perehdytyksen kanssa samaan aikaan. Hän pohti, onko tietoa silloin jopa liikaakin. Haastateltavan vastaus johtui varmasti hänen omista kokemuksistaan. Hän olisi itse toivonut, että oman perehdytyksensä aikana asioita ei olisi käyty niin nopeassa tahdissa. Hän oli tutkimuksessa haastatelluista henkilöistä vanhin ja hän epäili, että nuoremmat varmaankin oppivat nopeammin.

Vastauksien perusteella alueen työpaikkaohjaajillakin on hieman erilainen näkökanta perehdytykseen. Toinen tahtoo perehdytyksen aikana hioa uudesta niin sanotusti timantin, kun taas toisen intressissä on enemmän se, että uusi alkaisi aikaisemmin työskennellä yksin. Tämän takana voi olla myös osaltaan taloudelliset syyt, koska Finanssialan yritys X:ssä perehdyttäjälle maksetaan palkanlisää perehdytyksen ajalta.

## 8 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Opinnäytetyö onnistui tekijän mielestä vastaamaan tutkimusongelmaan eli siihen, mitkä ovat hyviä käytänteitä ja kehityskohteita palveluneuvojen perehdytyksessä Kanta-Helsingin alueella ja mitä hyviä käytänteitä voisi viedä muille alueille?

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että Finanssialan yritys X:n Kanta-Helsingin alueella perehdytys on pääsääntöisesti järjestetty hyvin. Kahdeksan viikon jaksoa pidetään hyvänä. Työpaikkaohjaajat ovat tärkeässä osassa perehdytyksen järjestämistä.

Kanta-Helsingin alueella perehdytys on järjestetty hyvin ja pienemmällä panostuksella perehdytykseen alueen tavoitteisiin ei välttämättä päästäisi. Kuitenkin se, että perehdytys tapahtuu eri konttorissa, kuin mihin sitten sijoitutaan, koettiin suurimmaksi osaksi huonona. Tällainen tapa voidaan nähdä niin sanotusti uuden alun antamiseksi työntekijälle perehdytyksen jälkeen. Kuitenkaan kukaan vastaajista ei sanonut, että toimintatapa on heidän mielestään hyvä.

Kanta-Helsingin alueella perehdyttäjän valintaan voisi kiinnittää myös hieman enemmän huomioita. Se, että perehdyttäjä on perehdytettävää huomattavasti nuorempi tai perehdyttäjä on ollut yrityksen palveluksessa vähemmän aikaa kuin perehdytettävä, koettiin hankalana perehdytyksen kannalta. Tällöin työpaikkaohjaajan tulisi ilmoittaa konttorin johtajalle, minäkalainen tausta konttoriin tulevalle perehdytettävällä on, jotta konttorin johtaja osaisi valita juuri tälle henkilölle sopivan perehdyttäjän.

Kanta-Helsingin alueella voisi myös räätälöidä hieman perehdytystä riippuen siitä, mikä on perehdytettävän tausta. Mikäli uusi palveluneuvoja on ollut yrityksessä jo useana vuonna kesätoissa tai tulee toisesta finanssialan yrityksestä palveluneuvojan asemasta, voisi perehdytysjaksoa mahdollisesti soveltaa hieman. Tällöin osaamiskartoitus työsuhteen alussa olisi tärkeässä asemassa, jottei väärä käsitys tulokkaan valmiuksista johtaisi puutteelliseen perehdyttämiseen. Osaamiskartoitus vaatisi tietysti resursseja, mutta maksaisi varmasti itsensä takaisin, kun uusia työntekijöitä ei turhaan ”liikaa” perehdytettäisi.

Muilla alueilla ei kaikilla ole omaa työpaikkaohjaajaa. Kanta-Helsingissä käytäntö on koettu erittäin hyvänä ja toimivana. Uudet työntekijät saavat tukea toisistaan kun opiskelevat työpaikkaohjaajan kanssa ryhmässä kerran viikossa. Työpaikkaohjaaja kertoo, miksi asioita tehdään, kuten tehdään. Muilla alueilla kannattaisi miettiä, onko mahdollista palkata työpaikkaohjaaja hoitamaan perehdytystä ja tuomaan osaltaan tasalaatuisuutta perehdytykseen. Uuden tehtävän perustaminen tietysti maksaa, mutta työpaikkaohjaajan palkkaamiseen sijoitettu summa voitaisiin saada takaisin tulosten paranemisen ja virheiden vähentymisen myötä. Työ-

paikkaohjaajaksi tulisi valita henkilö, jolla on johtamistaustaa sekä tuntee yrityksen toiminnot, on hyvä ihmistuntija ja uskaltaa antaa palautetta.

Henkilöstöosasto järjestää uuden työntekijän peruskurssin koko Suomen alueelta tuleville uusille työntekijöille. Toimintatapaa, jossa osa kurssilaisista on juuri aloittaneita ja osa on jo vuoden talossa olleita, ei koeta hyvänä. Henkilöstöosaston olisi hyvä tehdä alueille ohjeistus missä vaiheessa uusi työntekijä laitetaan kurssille, jotta kurssi palvelisi kaikkia samalla tavalla ja kurssilla olisi mahdollisimman samassa tilanteessa olevia henkilöitä. Kanta-Helsingissä toimintatapa, jossa kurssi alkaa heti perehdytyksen kanssa samaan aikaan, on koettu hyväksi.

Tutkimus tehtiin laadullisen tutkimuksen keinoin tutkien vain yhtä toimeksiantajayrityksen aluetta. Jatkotutkimuksena olisi mahdollista luoda tutkimuksessa esiin nousseista asioista hypoteeseja ja toteuttaa kvantitatiivinen tutkimus ja tutkia sillä tavoin koko Suomen aluetta. Olisi mielenkiintoista tietää miten perehdytys järjestetään muilla alueilla ja toteutuuko kahdeksan viikon perehdytysjakso oikeasti maakunnissa. Myös Kanta-Helsingin aluetta olisi mahdollista tutkia laajemmin kvantitatiivisen tutkimuksen avulla. Tällä tavoin vastauksia voitaisiin enemmän yleistää.

Tutkimuksessa haastateltiin perehdyttäjiä. Jatkotutkimuksessa voisi haastatella perehdytettäviä ja verrata heidän vastauksiaan perehdyttäjien vastauksiin ja tällä tavoin selvittää kokevatko perehdyttäjä ja perehdytettävä perehdytyksen samalla tavoin. Myös työpaikkaohjaajien näkökulmaa olisi mielenkiintoista saada mukaan. Tässä tutkimuksessa olisikin haastateltu heitä, mikäli resurssit siihen olisivat riittäneet.

## Lähteet

### Kirjallisuuslähteet

Alhonsuo, S., Nisén, A., Nousiainen, S., Pellikka, T. & Sundberg, S. 2012. Finanssitoiminnan käsikirja. 2. painos. Jyväskylä: Finva.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsingin yliopistopaino.

Hätönen, H. 1999. Osaava henkilöstö - nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: Tummavuoren Kirja-paino.

Järvinen, P. & Järvinen, A. 2011. Tutkimustyön metodeista. 2. painos. Tampere: Opinpajan kirja.

Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. 3. painos. Työturvallisuuskeskus.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. WSOYpro.

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä: Talentum.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Palmenia.

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Talentum.

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2. painos. Työturvallisuuskeskus.

Moilanen, R., Tasala, M. & Virtainlahti, S. 2005. Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki: Edita.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WSOY.

Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Keuruu: KY-Palvelu.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Inforviestintä.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. 4. painos. Helsinki: Edita.

Ylikoski, T., Järvinen, R. & Rosti, P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu - menetystekijä finanssialalla. 2. painos. Vammala: Finanssi- ja vakuutuskustannus.

### Internet-lähteet

Ammattinetti. Palveluneuvoja. Viitattu 29.10.2013.  
[http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/335\\_ammatti](http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/335_ammatti)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto: Aineiston hankinta. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 19.11.2013.  
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6.html>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto: Haastattelu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 15.11.2013. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3.html)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto: Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 15.11.2013. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto: Teemahaastattelu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 13.11.2013. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto: Tyypittely. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 16.12.2013. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_5.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_5.html)

#### Julkaisemattomat lähteet

Finanssialan yritys X:n intranet. Viitattu 1.10.2013

Finanssialan yritys X:n kotisivut. Viitattu 10.10.2013



## Liitteet

### Liite 1: Konttorinjohtajille lähetetty sähköposti ja kysymykset

Hei

Teen opinnäytetyöni (Yritys X:lle) koskien palveluneuvojien perehdytystä. (Työpaikkaohjaaja) kertoi minulle, että konttorissanne perehdytetään tällä hetkellä hänen xx.xx. alkaneen ryhmänsä uutta työntekijää.

Toivoisin että voisit vastata muutamaan kysymykseen liittyen perehdytykseen. Vastaaminen on täysin luottamuksellista. Vastaukset toimivat taustatietona tutkimukselleni. Tutkimukseni pääpaino on perehdyttäjien haastatteluissa.

Kuka konttorissanne perehdyttää uuden työntekijän xx.xx. aloittaneesta ryhmästä? Miten perehdyttäjä on valittu?

Onko konttorissanne yksi tietty henkilö, joka aina hoitaa perehdytykset, vai onko perehdyttäjiä useita? Kuinka monta ja keitä he ovat?

Mitkä ovat mielestäsi perehdyttäjän tärkeimmät ominaisuudet ja taidot?

Liite 2: Perehdyttäjille lähetetty sähköposti

Hei

Teen palveluneuvojien perehdytykseen liittyvää opinnäytetyötä Kanta-Helsingin alueella. Tutkimukseni pääpaino on konttoreiden perehdyttäjien haastatteluilla. Sain esimieheltäsi tiedon että perehdytät konttorissanne, joten voisinko tulla haastattelemaan sinua? Haastattelu kestäisi noin 45min. Kävisikö viikoilla 47 tai 48 jokin aika haastattelulle?